

**MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN  
DIKTAT MATERI KULIAH**

**Drs. SYAFRI FADILLAH MARPAUNG, MPd**

**FITK UINSU  
UNTUK KALANGAN SENDIRI**

## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
BAB I PENGANTAR MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN .....	1
1. Maksud dan Tujuan Manajemen Organisasi Pendidikan .....	2
2. Pemahaman Tentang Manajemen Organisasi .....	3
3. Wujud Hubungan Antara Manajemen dengan Organisasi .....	7
BAB II RUANG LINGKUP DAN PRINSIP MOP .....	8
1. Prinsip Prinsip Manajemen .....	9
2. Prinsip Prinsip Organisasi .....	11
3. Prinsip Prinsip Manajemen Organisasi Pendidikan .....	12
BAB III FUNGSI FUNGSI MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN .....	13
1. Fungsi Manajemen .....	13
2. Fungsi Organisasi .....	16
3. Fungsi Manajemen Organisasi Pendidikan .....	19
BAB IV KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN .....	22
1. Proses Pembelajaran .....	23
2. Fungsi Pokok Pembelajaran .....	25
3. Pemimpin dan kepemimpinan Pembelajaran .....	26
BAB V EVALUASI PEMBELAJARAN .....	28
1. Maksud dan Fungsi Evaluasi .....	29
2. Hakekat dan Pentingnya Evaluasi .....	33
3. Proses Evaluasi Pembelajaran .....	34
BAB VI HAKEKAT DAN KOMUNIKASI PEMBELAJARAN .....	36
1. Konsepsi Pembelajaran Indonesia .....	36
2. Azas Komunikasi Pembelajaran Indonesia .....	37
3. Proses Komunikasi Pembelajaran di Indonesia .....	39
BAB VII PENDEKATAN PEMBELAJARAN .....	44
1. Ruang Lingkup Pendekatan Pembelajaran .....	45
2. Pendekatan Pembelajaran Formal .....	47
3. Pendekatan Pembelajaran Non Formal .....	49
BAB VIII PEMBELAJARAN DAN PERUBAHAN PRILAKU .....	53
1. Pembelajaran sebagai perubahan Prilaku .....	55
2. Proses Perubahan Prilaku .....	59
3. Perubahan Prilaku Peserta Didik .....	68
BAB IX PENGORGANISASIAN & PERENCANAAN PEMBELAJARAN .....	74
1. Pengorganisasian Pembelajaran .....	74
2. Perencanaan Pembelajaran .....	80
3. Proses Pengorganisasian dan Pembelajaran .....	82
BAB X LINGKUNGAN PEMBELAJARAN .....	95
1. Lingkungan Pembelajaran Formal .....	96
2. Lingkungan Pembelajaran Non Formal .....	99
3. Sistem dan Lingkungan Pembelajaran Pondok Pesantren .....	100
DAFTAR PUSTAKA .....	102



## Kata Pengantar

Alhamdulillah, Puji dan Syukur kehadiran Allah Subbhahannahu Wat Taallah, yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis untuk menyelesaikan penulisan Buku Diktat "Manajemen Organisasi Pendidikan" karena berkat karunia dan seizinnyalah buku ini dapat diselesaikan, dan tak lupa juga sholawat beriring salam kepada Junjungan Alam nabi Besar Muhammad Sallallahu Allaihi Wassalam yang telah mengajari ummatnya dari alam Jahilliyah ke alam Modern dan Globalisasi ini.

Buku ini penulis susun dari pengalaman membawakan mata kuliah Manajemen Organisasi Pendidikan selama 15 tahun Lebih di beberapa Perguruan Tinggi Negeri atau Swasta kota Medan serta disusun sesuai dengan Kurikulum yang berdasarkan dari Kementerian dan merupakan tambahan Literatur bagi pembaca khususnya mahasiswa yang sedang mengambil mata kuliah Manajemen Organisasi Pendidikan

Buku ini hadir ditangan Pembaca karena dorongan dan motivasi dari penulis untuk menyelesaikannya serta untuk memotivasi ketiga Putera Penulis yaitu Muhammad Rizal ( Taufan ) Fadillah Marpaung, Muhammad Thoriq Fadillah Marpaung, Muhammad Tholib Fadillah Marpaung, serta kepada Istriku Tercinta Dra. Harlinda Zulkaidah Siregar, MPd, agar senantiasa berpacu dalam meningkatkan ilmu dan ibadahnya di dunia.

Buku ini juga merupakan ungkapan Terimakasih Kepada kedua Orang tua yang telah melahirkan dan membesarkan penulis, Ayahanda Alm. Syahmenan Marpaung, ku Doakan setiap waktu semoga mendapatkan ampunan dan ditempatkan disurga disisi Allah Subbhahannahu Wat Taallah demikian juga dengan Ibundaku Almh Cut Ratni Chaniago yang semasa hidupnya senantiasa mendoakan serta banyak memberikan Inspirasi, semoga Allah SWT senantiasa selalu mencucuri Rahmadnya dan ditempatkan disisinya di surga Jannatu Naim...Aamiin Ya Rabb. Terimakasih juga Kepada seluruh Guruku dari SD, SMP, SMA, dan Para Dosenku di S-1, S-2 dan S-3. Buku ini mungkin jauh dari kesempurnaan, ibarat kata pepatah Tiada Gading yang Tidak Retak , demikian jugalah dengan buku ini, untuk itu penulis sangat berterimakasih apabila berkenan mengkoreksi memberikan Kritik dan saran untuk kesempurnaan buku ini melalui E-mail penulis : syafrifadillahmarpaung@yahoo.com

Medan, 02 Maret 2020

Penulis

Drs. Syafri Fadillah Marpaung, MPd

## **PENGERTIAN MANAJEMEN ORGANISASI**

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu presentasi manager, dan para professional dituntut oleh suatu kode etik.

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu manus yang berarti pangan dan agree yang berarti melakukan. Dari kata-kata tersebut maka digabung menjadi kata kerja manage diterjemahkan dalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja to manage, dengan kata benda management, dan manager diisyaratkan untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen atau mengelola.

Kata manajemen mungkin juga berasal dari dari bahasa italia meneggiare yang berarti “kepemilikan kuda” ( yang berasal dari bahasa inggris yang berarti seni mengendalikan kuda, dimana istilah inggris ini juga berasal dari italia. Bahasa prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa inggris menjadi management yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.

Dalam konteks pendidikan memang masih ditemukan kontroversi dan inkonsistensi dalam penggunaan istilah manajemen. Disatu pihak ada yang tetap cenderung menggunakan istilah manajemen, sehingga dikenal dengan istilah manajemen pendidikan.

Selanjutnya, dibawah ini akan disampaikan beberapa pengertian tentang manajemen yang disampaikan oleh beberapa ahli:

1. Kathryn M. Bartol dan David C. Martiny yang dikutip oleh A.M Kadarman SJ dan Jusuf Udaya (1995) memberikan rumusan bahwa “ manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi”. Pertama merencanakan, yang kedua memimpin, yang ketiga mengorganisasi, yang keempat mengendalikan.
2. Stoner yang dikutip oleh T.Hani Handoko (1995) mengatakan bahwa “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota

organisasi dan pengguna sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

3. Mary Parker “manajemen adalah seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang-orang (the art of getting thing done through people).
4. Sondan P Siagian dalam Arikunto, mendefinisikan manajemen adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Lebih lanjut Muhaimin berpendapat manajemen pada dasarnya merupakan suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu. Sedangkan manajemen pendidikan adalah manajemen yang ditetapkan dalam pengembangan pendidikan dalam arti, ia merupakan seni atau ilmu mengelola sumber daya pendidikan yang berupa 5MI (Man, Money, Machine, Market, Method dan information).

#### **1. Man**

Man atau manusia adalah unsur terpenting yang perlu dikelola dalam manajemen pendidikan, pengelolaan yang biasa dilakukan misalnya dengan mengorganisasikan manusia dengan melihat apa yang menjadi keahlian orang tersebut .

#### **2. Money**

Money atau uang dimaksudkan untuk mengelola pendanaan atau pembiayaan secara efisien sehingga tidak terjadi pemborosan dalam suatu lembaga pendidikan

#### **3. Machine**

Pengelolaan mesin bertujuan untuk dapat mengelola mesin yang digunakan untuk mendukung proses belajar mengajar supaya dapat digunakan seefektif mungkin dan tidak mengalami kerusakan, untuk orang yang mengelola machine biasanya harus orang yang benar-benar tau cara merawat machine tersebut dengan baik.

#### **4. Market atau pasar**

Market atau pasar adalah salah satu kunci yang menentukan sekolah atau lembaga pendidikan tersebut menjadi lembaga pendidikan yang besar atau kecil, pasar yang dimaksud adalah masyarakat secara luas, sasaran yang dituju adalah masyarakat yang berniat menyekolahkan putra putri mereka .

## 5. Method

Pengelola metode juga harus dilakukan dengan baik, metode yang digunakan untuk mengajar guru disekolah satu dengan guru disekolah yang lain tidak sama karena tergantung pada kesiapan siswa yang diajar.

Untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Hal ini ditegaskan oleh Oemar Hamalik, bahwa terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam aspek manajemen diantaranya:

1. Manajemen merupakan suatu proses sosial yang merupakan proses kerjasama antara dua orang atau lebih secara formal.
2. Manajemen dilaksanakan dengan bantuan sumber-sumber, yakni sumber manusia, sumber material, sumber biaya, dan sumber informasi.
3. Manajemen dilaksanakan dengan metode kerja tertentu yang efisien dan efektif dari segi tenaga, dana, waktu dan sebagainya.
4. Manajemen mengacu kepada capaian tujuan tertentu, yang telah ditentukan sebelumnya.

Lebih lanjut Arikunto menyatakan, jika manajemen disandingkan dengan kata pendidikan maka akan memiliki makna adanya suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok orang yang tergabung dalam sebuah organisasi pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien. Dari pengertian beberapa ahli manajemen diatas, maka peneliti lebih mengunggulkan pendapat yang disampaikan oleh Muljani dalam Arikunto, yang memberikan pemahaman bahwa manajemen adalah sebuah kegiatan mengelola, mengatur, mengkondisikan sekelompok orang untuk melakukan beberapa kegiatan yang telah direncanakan bersama untuk mencapai sebuah tujuan yang telah dicita-citakan bersama dengan cara efektif dan efisien.

Secara khusus konteks pendidikan, Djama'an satori ( 1980) memberikan pengertian manajemen pendidikan dengan menggunakan istilah administrasi pendidikan yang diartikan sebagai “ keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua jumlah personil dan material yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Sementara itu, Hadari Nawawi (1992) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan sebagai rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama ssejumlah

orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara sistematis yang di selenggarakan dilingkungan tertentu terutama berupa lembaga pendidikan formal.

Meski ditemukan pengertian manajemen atau administrasi yang beragam, baik yang bersifat umum maupun khusus tentang kependidikan. Namun secara esensial dapat ditarik benang merah tentang pengertian manajemen pendidikan, bahwa :

1. Manajemen pendidikan merupakan suatu kegiatan
2. Manajemen pendidikan memanfaatkan berbagai sumber daya
3. Manajemen pendidikan berupaya untuk mencapai tujuan tertentu.

### **Fungsi Pokok Manajemen**

1. Fungsi perencanaan antara lain menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan tertentu. Ini dilakukan dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman, menentukan strategi, kebijakan, taktik, dan program. Semua ini dilakukan berdasarkan proses pengambilan keputusan secara ilmiah.
2. Fungsi pengorganisasian meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas yang dibagi kedalam fungsi garis, staf dan fungsional. Hubungan terdiri atas tanggungjawab dan wewenang. Sedangkan strukturnya dapat horizontal dan vertical. Semua itu memperlancar alokasi sumber daya dengan kombinasi yang tepat untuk mengimplementasikan rencana.
3. Fungsi pemimpin menggambarkan bagaimana manajer mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan, bagaimana orang lain melaksanakan tugas yang esensial dengan menciptakan suasana yang menyenangkan untuk bekerjasama.
4. Fungsi pengawasan meliputi penentuan standar, supervise, dan mengukur penampilan atau pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai.

### **Definisi organisasi**

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan anggota dalam bentuk struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupinya baik intern maupun eksten. Dua aspek utama dalam organisasi yaitu departementasi dan pembagian kerja yang merupakan dasar pengorganisasian.

### **Macam-macam pengertian organisasi :**

1. James D. Mooney mengatakan “organisasi yaitu bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama”.
2. James L. Gibson “organisasi-organisasi merupakan entitas-entitas yang memungkinkan masyarakat mencapai hasil-hasil tertentu, yang tidak mungkin dilaksanakan oleh individu-individu yang bertindak secara sendiri”.
3. Jhon D. Milet “organisasi adalah sebagai kerangka struktur dimana pekerjaan dari beberapa orang diselenggarakan untuk mewujudkan suatu tujuan bersama”
4. Chester L. Bernard “organisasi adalah suatu sistem tentang aktivitas kerjasama dua orang atau lebih dari sesuatu yang tidak berwujud dan tidak pandang bulu, yang sebagian besar bagian silaturahmi.

Dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah proses kegiatan penyusunan dalam bentuk struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan, sumber-sumber, dan lingkungannya.

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Dan bisa didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal organisasi diolah. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerja antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi.

### **Definisi pendidikan**

Dalam UU sisdiknas pasal 1 yat 1 dinyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

### **Pengertian menurut para ahli**

1. Menurut driyakara pendidikan ialah upaya memanusiakan manusia muda atau pengangkatan manusia muda ketaraf insani



2. Menurut stella van petten handerson pendidikan merupakan kombinasi dari pertumbuhan dan perkembangan insani dengan warisan sosial, pembentukan hati nurani, pembentukan diri dan penentuan diri secara etis dan sesuai hati nurani.

### **Tujuan Manajemen Organisasi Pendidikan :**

- a. Efisien dalam menggunakan sumber daya

Dengan manajemen organisasi pendidikan dengan baik diharapkan seseorang dapat mengelola sumber daya secara efisien. Misalnya sumber daya yang berupa pembiayaan waktu dan lain sebagainya.

- b. Efektif dalam mencapai tujuan

Secara berkesinambungan dan sungguh-sungguh seseorang dapat mengefektifkan proses dan sumber daya yang dikelola untuk mencapai tujuan yang optimal.

- c. Bermuara pada tujuan pendidikan

Untuk mengembangkan kemampuan untuk membentuk waatak serta peradaban bangsa dan bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

## **PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

### **Perencanaan**

Menurut Robbins dan Coulter (2012:5), manajer adalah anggota organisasi yang berbicara kepada yang lain tentang apa yang harus dikerjakan mereka dan bagaimana anggota dapat mengerjakannya. Dengan pengertian ini maka akan mudah membedakan antara manajer dengan pegawai yang tidak bertugas sebagai manajer. Bagaimanapun, manajemen memiliki peranan yang sangat strategis dalam mengefektifkan usaha organisasi Terry (1973:7) mengemukakan *“Management provides effectiveness to human efforts. It helps achieve better equipment, plants, offices, products, services and human relations”*. Pendapat ini menjelaskan betapa pentingnya peranan manajemen dalam mencapai efektivitas usaha manusia terutama untuk membantu pencapaian kinerja yang lebih baik dalam mendayagunakan peralatan, lahan, kantor, produk, pelayanan dan hubungan manusia dalam organisasi.

Pendapat lain mengemukakan empat fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan Terry (1973:4), yang terdiri dari: These four fundamental functions of management are; (1) Planning, (2) Organizing, (3) Actuating, (4) Controlling. Di dalam aktivitas manajemen ada empat fungsi yaitu; perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengawasan.

### **Pengertian Perencanaan**

Mundy & Premeaux (1995:138) menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Dalam perencanaan ada tujuan khusus. Tujuan tersebut secara khusus sungguh-sungguh dituliskan dan dapat diperoleh semua anggota organisasi. Perencanaan adalah suatu rangkaian tindakan yang telah ditentukan sebelumnya.

Winardi (1990) menjelaskan bahwa fungsi perencanaan mencakup aktivitas-aktivitas manajerial yang mendeterminasi sasaran-sasaran dan alat-alat yang tepat untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa elemen-elemen perencanaan itu sendiri dari: 1) Sasaran-sasaran, 2) Tindakan-tindakan (actions), 3) Sumber daya, dan 4) Implementasi. Perencanaan adalah suatu proses daya yang ada untuk mengubah lingkungan dan kekuatan internal. Perencanaan telah berkembang sebagai hasil dari banyak perubahan penting baik dalam lingkungan tertentu organisasi yang harus bekerja maupun dalam kegiatan internal organisasi.

Konsep tentang sistem dalam perencanaan memerlukan pandangan organisasi sebagai suatu integrasi dari berbagai macam sub sistem pembuatan keputusan. Fungsi utama perencanaan manajemen puncak adalah salah satu rancangan sistem mencakup: 1) Penetapan tujuan, sasaran, kebijakan, prosedur-prosedur dan hubungan organisasi di atas landasan sistematis untuk pedoman pembuatan keputusan dan perencanaan pada berbagai macam tingkatan organisasi, dan 2) Pengaturan bagi rangkaian informasi ke dan dari pusat-pusat perencanaan ini.

Ada suatu pendekatan yang logis terhadap perencanaan meliputi langkah-langkah:

- 1) Memperhatikan lingkungan politis, ekonomis dan kompetitif di masa datang;
- 2) Visualisasi peranan yang dikehendaki daripada organisasi didalam lingkungan ini;
- 3) Merasakan kebutuhan-kebutuhan dan keperluan langganan;
- 4) Menentukan perubahan dalam kebutuhan dan keperluan-keperluan kelompok lain yang berkepentingan (pemegang saham, pegawai, penawar, pembeli, dll);

- 5) Mengembangkan sarana yang luas, tujuan-tujuan dan rencana-rencana yang akan mengarahkan usaha-usaha seluruh organisasi;
- 6) Menterjemahkan perencanaan yang luas ini kedalam usaha-usaha fungsional atas dasar yang lebih terperinci, riset, perencanaan dan pengembangan produksi, distribusi dan pelayanan; dan
- 7) Mengembangkan perencanaan lebih terperinci dan kontrol atas penggunaan sumber-sumber dalam tiap-tiap wilayah fungsional selalu dihubungkan dengan usaha perencanaan yang menyeluruh.

Perencanaan ini adalah penting untuk mengenali konsep tingkatan rencana. Ada beberapa hirarki perencanaan organisasi. Suatu rencana yang luas dibutuhkan organisasi dalam bentuk sasaran dan tujuan-tujuan di tingkat puncak organisasi. Dalam konsep sistem, fungsi perencanaan merupakan suatu rancangan sistem yang harus memberikan pertimbangan pada tujuan yang menyeluruh dari organisasi, integrasi pekerjaan sub sistem ke arah dalam rencana-rencana lebih terperinci dan khusus dibagikan kepada semua sistem organisasi.

Ada beberapa keuntungan tujuan-tujuan sebagai petunjuk bagi perencanaan, yaitu:

- 1) Landasan bagi perencanaan yang terpadu dan utuh;
- 2) Premis-premis dalam mana perencanaan yang lebih khusus harus mengambil tempat;
- 3) Landasan utama bagi penyelenggaraan fungsi kontrol;
- 4) Suatu landasan utama bagi motivasi manusia suatu kesadaran untuk berkarya dalam arti tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah dikenal;
- 5) Suatu landasan bagi perumusan yang tepat delegasi dan desentralisasi perencanaan khusus pada tingkatan operasional yang lebih rendah; dan
- 6) Suatu landasan bagi koordinasi kegiatan-kegiatan diantara berbagai macam unit pekerjaan fungsional dalam organisasi

### **Jenis-jenis Rencana**

Dari hasil perencanaan adalah akan muncul beberapa rencana, yaitu:

- 1) Tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran

Tujuan adalah rencana-rencana yang dinyatakan sebagai hasil yang harus dicapai. Dalam arti luas, tujuan mencakup: sasaran-sasaran, maksud-maksud, tugas pokok, batas waktu, standar-standar, target-target, dan jatah-jatah. Tujuan bukan saja menggambarkan titik akhir

perencanaan tetapi juga akhir ke arah mana fungsi-fungsi manajemen lain (pengorganisasian, komunikasi dan kontrol) akan dicapai.

## 2) Rencana-rencana tetap

Rencana-rencana tetap merupakan jenis kebijakan-kebijakan, metode baku, prosedur operasional yang dirancang untuk berguna dalam situasi yang beragam dan berulang pada aktivitas organisasi. Kebijakan adalah suatu rencana tetap yang paling luas dan merupakan petunjuk umum bagi perilaku organisasi. Kebijakan suatu perencanaan umum bagi tindakan yang membimbing anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kebijakan seringkali ditulis secara formal dalam buku pedoman organisasi atau kebijakan. Metode-metode dan prosedur adalah berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

## 3) Rencana-rencana terpakai

Rencana terpakai sekali adalah rangkaian tindakan yang cocok dengan situasi yang khusus untuk mencapai tujuan tertentu. Rencana terpakai ini dapat berupa: 1) Program pokok, 2) Proyek-proyek, 3) Program-program khusus sampai pada, 4) Rencana-rencana terperinci. Konsep tentang sistem dalam perencanaan harus mempertimbangkan tiga sistem pokok yang penting bagi organisasi, yaitu:

- a) Sistem lingkungan menyajikan parameter-parameter sosial, kultural, politis, dan ekonomis yang luas dalam mana organisasi harus bekerja.
- b) Sistem kompetitif melukiskan hubungan-hubungan kompetitif, struktur industri dan hubungan-hubungan produsen konsumen untuk perusahaan industri tertentu dalam mana perusahaan berkompetisi.
- c) Sistem organisasi internal menunjukkan struktur organisasi, sasaran-sasaran dan kebijakan-kebijakan dan hubungan-hubungan fungsional yang membuat organisasi menjadi suatu sistem yang baik.

## **Pengambilan Keputusan**

Sebuah organisasi wadah bagi beroperasinya manajemen. Dalam konteks tugas manajer, pengambilan keputusan merupakan salah satu peranan manajer yang disebut peranan desisional (Winardi, 1990). Pengambilan keputusan dalam fungsi manajemen itu meliputi: 1) Perencanaan apakah tujuan akhir organisasi? Strategi apa yang digunakan dalam mencapai tujuan?, 2) Pengorganisasian bagaimanakah pekerjaan-pekerjaan itu dirancang? Struktur organisasi yang

bagaimana diperlukan? Siapa-siapa yang akan mengisi pekerjaan?, 3) Penggerakan bagaimanakah menggerakkan pegawai agar, mereka berkinerja tinggi? Bagaimanakah kepemimpinan efektif dalam organisasi?, 4) Pengawasan aktivitas apa sajakah dalam organisasi yang harus diawasi? Dalam hal apa sajakah penyimpangan terjadi? Bagaimanakah menggerakkan organisasi secara efektif?

Proses keputusan berlangsung dan berfungsi baik dalam perencanaan, pengorganisasian, penggerakan maupun dalam pengawasan. Pengambilan keputusan tidak hanya bersifat substantif untuk menyusun rencana-rencana strategis, tetapi juga dalam menangani pelaksanaan tugas-tugas operasional serta mengatasi masalah (penyimpangan dari rencana) yang dihadapi para manajer dan personil dalam setiap organisasi.

### **Pengertian Pengambilan Keputusan**

Robbins (1984:236) berpendapat bahwa: *“Decision making is process in wich one chooses betwen two or more alternative”*. Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami hakikat pengambilan keputusan ialah proses memilih dua alternatif atau lebih. Biasanya pilihan yang ditetapkan didasarkan pada pertimbangan rasional yang memiliki keutamaan lebih banyak bagi organisasi daripada alternatif lainnya.

Suatu putusan ialah proses memilih tindakan antara sejumlah tindakan alternatif yang mungkin (Sutisna, 1985:149). Demikian pula Drummond (1995) berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan usaha penciptaan kejadian dan pembentukan masa depan (peristiwa pada saat pemilihan dan sesudahnya).

Sejalan dengan pendapat di atas Mondy dan Premeaux (1995:108) menjelaskan: *“Decision making is the process of generating and evaluating alternatives and making choises among them”*. Pendapat ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses dimana ada sejumlah langkah yang harus dilakukan dan pengevaluasian alternatif untuk membuat putusan dari sejumlah alternatif yang ada.

Dari defenisi di atas disimpulkan bahwa pengambilan keputusan ialah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Defenisi ini mengandung substansi pokok yaitu: ada kebutuhan memecahkan masalah, adanya proses (langkah-langka), ada beberapa alternatif yang akan dipilih (bukan satu alternatif), ada ketetapan hati memilih satu pilihan, dan ada tujuan



pengambilan keputusan.

### **Sistem Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan merupakan suatu sistem tindakan karena itu ada beberapa komponen di dalamnya. Menurut Atmosudirjo (1997:45) kerangka kerja yang ada dalam sistem pengambilan keputusan yaitu:

- 1) Posisi orang yang berwenang dalam mengambil keputusan;
- 2) Problema (penyimpangan dari apa yang dikehendaki dan direncanakan atau dituju);
- 3) Situasi si pengambil keputusan itu berada;
- 4) Kondisi si pengambil keputusan (kekuatan dan kemampuan menghadapi problem); dan
- 5) Tujuan (apa yang diinginkan atau dicapai dengan pengambilan keputusan).

Pendapat lain mengemukakan ada lima langkah rencana tindakan, ketika pembuatan keputusan untuk memecahkan masalah yang dihadapi manajer, yaitu: 1) Definisikan tujuan, 2) Kumpulkan informasi, 3) Membangun pilihan-pilihan, 4) Evaluasi dan putuskan, 5) pelaksanaan. Pemikiran rasional dapat juga dipertentangkan dengan jenis keputusan (Adair, 1985). Dengan kelima rangkaian kegiatan ini, proses pengambilan keputusan benar-benar diarahkan untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi. Intinya adalah bahwa pengambilan keputusan menghasilkan putusan yang lebih baik dari alternatif yang ada.

### **Langkah-langkah Pengambilan Keputusan**

Setiap manajer perlu memahami langkah-langkah pengambilan keputusan sebagaimana dikemukakan oleh Mondy dan Premeaux (1995:133)

#### **1) Mengidentifikasi masalah atau peluang**

Mempelajari atau mengenali masalah apa saja masalah yang dihadapi atau peluang apa sajakah yang harus ditangkap oleh organisasi dalam meningkatkan di masa depan.

#### **2) Menbuat alternatif-alternatif**

Membuat sejumlah alternatif yang diperkirakan akan dapat menjadi jawaban dalam pemecahan masalah adalah sangat penting.

### **3) Mengevaluasi alternatif**

Menilai keuntungan dan kerugian atau kekuatan dan kelemahan dari masing-masing alternatif di dalam memecahkan masalah dan menjawab peluang yang ada merupakan langkah yang akan menentukan pilihan.

### **4) Memiliki dan mengimplementasikan alternatif**

Adapun tindakan memilih alternatif terbaik dari sejumlah alternatif yang akan diajukan mendukung keberhasilan pemecahan masalah dan menjawab peluang yang ada dalam organisasi merupakan langkah keempat. Pemilihan alternatif itu sekaligus menetapkan untuk dilaksanakan sebagai keputusan yang diambil.

### **5) Mengevaluasi alternatif**

Keputusan yang ditetapkan dan telah dilaksanakan haruslah dievaluasi apakah telah mencapai tujuan yang diinginkan atau belum.

## **Jenis-jenis dan Fungsi keputusan**

Keputusan adalah hasil yang dicapai dari proses pengambilan keputusan. Menentukan sebuah pilihan (memutuskan) atau arah tindakan tertentu bagi organisasi adalah keputusan. Secara umum keputusan dibagi kepada dua jenis, yaitu:

#### **1) Keputusan strategis**

Setiap organisasi melahirkan berbagai kebijakan atau keputusan organisasional. Kebijakan dan arah organisasi merupakan keputusan strategis.

#### **2) Keputusan operasional**

Adapun keputusan operasional menyangkut pengelolaan organisasi sehari-hari. Keputusan operasional sangat menentukan efektivitas keputusan strategis yang diambil oleh para manajer puncak (Drummond, 1995:13).

Di sisni dapat dikemukakan ada fungsi pokok keputusan, yaitu: 1) sebagai pangkal tolak semua kegiatan manusia yang sadar dan terarah, baik kegiatan individual maupun komunal dan organisasional, 2) menentukan masa depan sebab keputusan bersifat futuristik (mengenai masa depan), maka efeknya akan terlihat pada masa akan datang meskipun penuh ketidakpastian maka keputusan harus dibuat totalitas perencanaan (Atmosudirjo, 1997:48).

## **PENGORGANISASIAN (ORGANIZING)**

### **Pengertian Pengorganisasian**

Organizing (pengorganisasian) merupakan proses penyusunan pembagian kerja ke dalam unit-unit kerja dan fungsi-fungsinya serta penempatan mengenai orang yang menduduki fungsi-fungsi tersebut secara tepat. Organizing dilakukan demi perencanaan, pelaksanaan dan pembagian kerja yang tepat. Yang harus diperhatikan dalam penempatan orang (Staffing) dilakukan secara obyektif.

Pengorganisasian (Organizing) dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus di ambil.

Mondy & Premeaux (1995) menjelaskan: organisasi ialah kerjasama dua orang atau lebih dalam satu keadaan yang terkoordinasikan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Satu organisasi terdiri dari beberapa unsur yaitu:

- 1) Ada kumpulan orang-orang.
- 2) Ada pembagian kerja atau spesialisasi.
- 3) Bekerjasama di mana aktivitas-aktivitas yang terpisah dikoordinasikan.
- 4) Ada tujuan bersama yang akan dicapai melalui kerjasama yang terkoordinasikan.

Untuk kelangsungan fungsi organisasi ada beberapa prinsip dalam rancangan manajemennya, yaitu:

- 1) Kelangsungan perintah.
- 2) Rentang pengawasan.
- 3) Pembagian kerja.
- 4) Departementalisasi.

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Menurut Winadi (1990) pengorganisasian ialah suatu proses pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditangani dan aktivitas-aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu.

Reeser (1973:323) mengemukakan *“As managerial function, organizing is defined as grouping work activities into department, assigning authority and coordinating the activities of the different departments so that objectives are met and conflicts minimized”*. Pendapat ini mengemukakan bahwa pengorganisasian itu berfungsi untuk membagi kerja terhadap berbagai bidang, menetapkan kewenangan dan pengkoordinasian kegiatan bidang yang berbeda untuk menjamin tercapainya tujuan dan mengurangi konflik yang terjadi dalam organisasi.

Sejalan dengan pendapat di atas Terry (1973:297) menjelaskan pengorganisasian adalah membangun hubungan perilaku yang efektif di antara semua orang, karena mereka akan dapat bekerjasama secara efisien dan mencapai kepuasan pribadi dalam melakukan pekerjaan dalam konteks pengaruh lingkungan untuk mencapai tujuan dan sasaran.

Pendapat di atas memberi pengertian bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Winardi (1990) pengorganisasian yang dilaksanakan para manajer secara efektif, akan dapat:

- 1) Menjelaskan siapa yang akan apa.
- 2) Menjelaskan siapa memimpin siapa.
- 3) Menjelaskan saluran-saluran komunikasi.
- 4) Memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran.

### **Unsur Pengorganisasian**

Ada beberapa konsep dalam pengorganisasian, yang menurut Mondy dan Premeaux (1995) yaitu tanggung jawab, wewenang, pendelegasian, dan pertanggung jawaban.

#### **1) Tanggung Jawab (Responsibility)**

Dalam menerima suatu pekerjaan berarti seseorang mengambil tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melaksanakan aktivitas pekerjaan.

#### **2) Wewenang (Authority)**

Wewenang adalah hak untuk memutuskan, mengarahkan orang-orang dalam melakukan sesuatu tindakan, atau untuk melaksanakan suatu kewajiban dalam mencapai tujuan organisasi. Paling tidak ada tiga karakteristik utama dalam konsep wewenang, yaitu:

- a) Wewenang adalah hak.
- b) Wewenang mencakup tindakan membuat keputusan, melakukan tindakan, dan melaksanakan kewajiban.
- c) Wewenang adalah jaminan bagi pencapaian tujuan, atau sasaran organisasi.

### **3) Pendelegasian (Delegation)**

Pendelegasian adalah proses pemberian tanggung jawab sepanjang wewenang yang dibutuhkan. Konsep delegasi adalah salah satu hal penting bagi manajer sebagai kemampuan untuk memperoleh pekerjaan yang dilaksanakan.

### **4) Pertanggung Jawaban (Accountability)**

Tidak ada satu organisasi yang dapat berhasil jika tidak ada sistem pertanggung jawaban. Akuntabilitas adalah jaminan bahwa seseorang yang diusulkan untuk melaksanakan tugas dalam kenyataannya melaksanakannya secara benar. Pertanggung jawaban dapat dikembangkan dengan beberapa cara, yaitu:

- a) Melalui pemeriksaan pribadi/perorangan oleh manajer. Setelah tugas-tugas seseorang diberitahukan kepadanya, manajer dapat memeriksa dan melihat apakah pekerjaan itu dilakukan secara sempurna.
- b) Bawahan memberikan laporan kepada manajer. Laporan ini diatur sedemikian rupa, baik laporan mingguan, bulanan atau semester.
- c) Melalui laporan yang diberikan oleh orang lain. Para pengawas pengendalian mutu melaporkan tentang pekerjaan seseorang, demikian pula para pelanggan memberikan laporan tentang lemahnya pelayanan dan kegagalan produk/jelek kualitas produk.

### **5) Struktur Organisasi**

Dalam Syafaruddin (2005) struktur organisasi adalah berisikan kerangka kerja organisasi. Adapun kerangka kerja organisasi adalah yang kompleks, sedang dan sederhana. Kebanyakan organisasi besar menggunakan kerangka kerja jenis lini dan staff. Jenis ini menggunakan hubungan garis vertikal antara tingkatan yang berbeda antara manajer dengan bawahannya. Di samping struktur lini, dan staff, ada satu lagi struktur organisasi fungsional. Dalam organisasi yang banyak menggunakan spesialis maka biasanya strukturnya banyak menggunakan struktur fungsional.



## **PENGATURAN (DIRECTING)**

Directing adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha. Kootz & O'Donnell (1976:499) mengemukakan: *“Directing is the interpersonal aspect of managing by which subordinates are led to understand and contribute effectively and efficiently to attainment of enterprise objectives, directing involves guiding and leading subordinates”*.

Pendapat di atas menjelaskan bahwa melalui kegiatan pengarahan setiap orang dalam organisasi diajak atau dibujuk untuk memberikan kontribusinya melalui kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Pengarahan meliputi pemberian petunjuk/memberi gambaran tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan sehingga para manajer harus memotivasi staf dan personil organisasi agar secara sukarela mau melakukan kegiatan sebagai manifestasi rencana yang dibuat.

Pada hakikatnya pengarahan ini mengandung kegiatan-kegiatan pemberian motivasi (motivating). Kegiatan ini sebenarnya terdapat pada kegiatan directing sebagai satu fasilitas atau sarana melakukan pengarahan terhadap para personil dalam organisasi. Motiviting merupakan proses kegiatan yang harus dilakukan untuk membina dan mendorong semangat dan kerelaan kerja para pegawai. Motiviting mencakup segi-segi perangsang baik yang bersifat rohaniah dan jasmaniah, rohaniah: kenaikan pangkat, pendidikan dan pengembangan karier, pemberian cuti dan sebagainya. Jasmaniah: sistem upah yang menggairahkan pemberian tunjangan, penyediaan fasilitas yang lengkap dan sebagainya.

Motivasi berkaitan erat dengan kebutuhan. Istilah motivating telah tercakup di dalamnya usaha untuk mensinkronisasikan tujuan organisasi dan tujuan-tujuan pribadi para anggota organisasi. Motif para bawahan, karyawan atau pegawai untuk bekerja bagi organisasi atau perusahaan adalah motif pemuasan kebutuhan sebagai tingkat dasar yang paling awal. Sebab kebutuhan-kebutuhan manusia terdiri dari dua kebutuhan pokok, yaitu:

- 1) Kebutuhan materi.
- 2) Kebutuhan non materi.

Menurut Winardi (1990) memotivasi atau pemberian motivasi dalam konteks organisasi adalah proses dengan apa seorang manajer merangsang pihak lain untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran-sasaran organisatoris sebagai alat untuk memuaskan keinginan-keinginan pribadi mereka sendiri.

Demikian pula teori David Mc Clelland menjelaskan bahwa kebutuhan individu dan faktor-faktor lingkungan terpadu dalam membentuk motif pribadi manusia yang terdiri dari the need for achievement, the need for power, and the need for affiliation (Mondy & Premeaux, 1995: 321). Ada tiga motif dalam perilaku seseorang yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan berafiliasi. Ketiga kebutuhan ini senantiasa berkembang dalam diri seseorang untuk menciptakan atau mengejar prestasi hidup.

Menurut Mondy dan Premeaux, 1995) adapun seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi di dalam organisasi yaitu yang memiliki:

- 1) Tanggung jawab yang tinggi untuk memecahkan masalah yang dihadapi.
- 2) Berorientasi pada tujuan.
- 3) Bersedia menerima resiko yang relatif tingkat tinggi.
- 4) Berkeinginan menerima umpan balik yang konkrit dari hasil pekerjaannya.
- 5) Memiliki semangat kerja tinggi dan ingin bekerja keras.

Jadi kebutuhan berprestasi harus dikembangkan dalam diri setiap orang, atau anggota organisasi agar kinerja individu dapat meningkat dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Bagaimanapun, kinerja organisasi berasal dari kinerja individu-individu organisasi yang muncul dari pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan motivasi kerja.

## **KOORDINASI (COORDINATING)**

Koordinasi adalah salah satu fungsi manajemen. Dalam organisasi keberadaan pengorganisasian sangat penting bagi terintegrasinya seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan.

Stoner (1991:238) mengemukakan pendapat bahwa pengorganisasian dibagi menjadi lima tahapan, yaitu: Perincian pekerjaan, pembagian pekerjaan, pemisahan pekerjaan, koordinasi pekerjaan, monitoring dan reorganisasi.

Menurut Winardi (1990), koordinasi mengimplikasikan bahwa elemen-elemen sebuah organisasi saling berhubungan dan mereka menunjukkan keterkaitan sedemikian rupa hingga semua orang melaksanakan tindakan tepat pada waktu yang tepat dalam rangka mencapai tujuan.

Koordinasi menurut Anderson (1984:21) merupakan proses yang melibatkan pemindahan informasi antara pekerjaan dan orang untuk menghindarkan pekerjaan yang tumpang tindih, menjamin usaha dari sumber penghasilan serta keseimbangan keseluruhan organisasi.

Pada setiap organisasi yang kompleks, setiap bagian harus bekerja secara terkoordinasikan agar masing-masing dapat menghasilkan apa yang diharapkan. Koordinasi di sini dipahami sebagai usaha penyesuaian bagian-bagian yang berbeda-beda agar kegiatan daripada bagian-bagian itu selesai pada waktunya dan dapat memberikan sumbangan usahanya secara maksimal untuk mencapai tujuan secara keseluruhan.

Selanjutnya Koontz dan O'Donnell (1972) menjelaskan: Koordinasi yang terbaik ialah terjadi bila individu-individu melihat bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan lembaga/ perusahaan mereka. Setiap bidang pekerjaan memiliki kontribusi penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi melalui proses koordinasi antar bidang atau unit-unit yang ada dalam organisasi.

Kesatuan usaha dari semua unit adalah bekerja untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi bukan terpisah-pisah dalam unit tersendiri. Menurut Sondang P. Siagian (1985) koordinasi memiliki beberapa fungsi, yaitu: (1) Pencegahan konflik dan kontradiksi, (2) Pencegahan persaingan yang tidak sehat, (3) Pencegahan pemborosan, (4) pencegahan kekosongan ruang dan waktu, dan pencegahan terjadinya perbedaan pendekatan dari pelaksanaan.

Disisi lain Winardi (1990) berpendapat bahwa dalam koordinasi harus tersedia komunikasi yang tepat antara komponen-komponen organisasi dan memungkinkan mereka untuk memahami aktivitas-aktivitas mereka satu sama lain dan membantu mereka untuk bekerjasama dengan baik dalam arus kerja secara umum.

Dijelaskan oleh Handayani (1984:93) mengenai pentingnya koordinasi yaitu: (1) Koordinasi yang baik akan mempunyai efek adanya efisiensi terhadap organisasi itu. Koordinasi dapat menghindarkan terjadinya pemborosan uang, tenaga, dan alat-alat, (2) Koordinasi

mempunyai efek terhadap moral organisasi terutama yang berhubungan dengan peranan kepemimpinan (leadership). Koordinasi yang baik akan muncul dari kepemimpinan yang baik, (3) Koordinasi mempunyai efek terhadap perkembangan personal dalam organisasi.

Menurut Sutisna (1985:200) koordinasi dibagi menjadi tiga tingkat:

1. Harus ada rencana perilaku yang telah dibuat bagi semua anggota kelompok.
2. Seluruh rencana itu atau sedikitnya bagian-bagiannya yang relevan harus dipahami oleh setiap orang yang terlibat.
3. Kesiediaan setiap orang untuk berbuat sesuai dengan rencana harus dikembangkan.

Lebih lanjut koordinasi kegiatan pendidikan akan dapat diperlancar apabila masing-masing anggota organisasi dapat memahami tujuan-tujuan, rencana-rencana organisasi, penerimaan mereka dan kesiediaan mereka menyumbangkan tenaga untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan. Karena itu tujuan, kebijakan, prosedur kerja, peraturan dan disiplin harus dimantapkan dan dikomunikasikan dengan baik untuk mencapai koordinasi yang diharapkan dalam pelaksanaan maupun pencapaian tujuan.

## **KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP)**

### **PengertianKepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Proses mempengaruhi antara pemimpin dengan pengikut/anggota tidak hanya seorang pemimpin mempengaruhi pengikut justru antara keduanya (Achua dan Lussier, 2010:6).

Kepemimpinan sebagai suatu proses didalamnya terkandung interaksi tiga faktor penting yaitu fungsi pemimpin, pengikut (anggota) dan situasi yang melingkupinya. Berarti dalam setiap situasi yang bagaimanapun, kepemimpinan bisa berlangsung baik dibidang industry, organisasi pemerintahan, organisasi politik, bisnis maupun pada kegiatan pendidikan di sekolah. Bahkan kepemimpinan dapat berlangsung diluar organisasi seperti dalam kepemimpinan social dan keagamaan.

Kepemimpinan terdiri dari seperangkat fungsi atau tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau pemimpin untuk menjamin terlaksananya tugas iklim kerjasama kelompok, kepuasan anggota yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain kepemimpinan berlangsung diawali dari tindakan mempengaruhi anggota atau bawahan dan diakhiri pada tercapainya tujuan organisasi atau kepuasan anggota.

### **Keterampilan dan Sifat Kepemimpinan**

Peranan para pemimpin sangat signifikan dalam menentukan arah dan kualitas kehidupan manusia, baik dalam keluarga maupun organisasi dan masyarakat serta negara pada suatu bangsa. Dapat ditegaskan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu keterampilan kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diangkat atau diserahi tanggung jawab sebagai manajer atau pemimpin dalam suatu organisasi. Para pemimpin harus memiliki keterampilan dan sifat-sifat yang baik sebagai syarat sukses bagi seorang pemimpin dalam organisasi tertentu.

Setiap pemimpin harus memiliki tiga keterampilan utama yaitu: keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual. Keterampilan teknik menyangkut kemampuan menggunakan pengetahuan dan metode serta teknik dan peralatan yang diperlukan untuk menampilkan kinerja. Hal ini dapat diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan pelatihan.

Keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan menjalin kerjasama dengan semua orang dan memahami proses motivasi dalam menjalankan efektivitas kepemimpinan. Kemampuan bekerjasama seorang pemimpin juga sangat menentukan lancarnya proses mempengaruhi tindakan anggota organisasi. Stogdill dalam Blanchard (1982) berpendapat bahwa seorang pemimpin harus mampu berperilaku mengarahkan dan mendukung bawahan dalam melaksanakan tugas.



Kemampuan mengarahkan tersebut dapat dilihat dari: (1) mengorganisir dan menentukan peranan bawahan, (2) menerangkan aktivitas apa yang harus dikerjakan, kapan dan dimana serta bagaimana hal itu dilakukan, (3) memelihara hubungan antar pribadi dengan membuka saluran komunikasi, (4) memberi dukungan emosional, (5) memberikan dukungan psikologis, dan (6) memudahkan jalan bagi anggota untuk maju.

Mondy dan Premeaux (1995:14) menjelaskan bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan memahami ide-ide yang abstrak dan mengaplikasikannya kedalam situasi tertentu. Para manajer dengan kemampuan konseptual memahami kerumitan dari keseluruhan organisasi, termasuk bagaimana setiap bagian memberikan kontribusi untuk pencapaian tujuan lembaga/perusahaan.

Dalam aplikasinya fungsi dan kecakapan seorang pemimpin mencakup hal-hal berikut: (1) mengetahui bidang tugasnya, (2) peka atau tanggap terhadap keadaan lingkungannya, (3) melakukan hubungan antar manusia dengan baik, (4) mampu melakukan hubungan kerja/komunikasi dengan baik kedalam maupun ke luar, (5) mampu melakukan koordinasi, (6) mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat, (7) mampu mengadakan hubungan masyarakat.

Selanjutnya Kotter (1988) berpendapat bahwa seorang pemimpin harus memiliki pikiran yang tajam, yaitu: (1) mempunyai kemampuan analisis yang kuat, (2) penilaian yang akurat, (3) memiliki kapasitas untuk berpikir strategis, (4) kemampuan berpikir multidimensial, dan (5) intelegensia yang diatas rata-rata tapi tidak harus jenius.

### **Efektivitas Kepemimpinan**

Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan keberhasilan atau kegagalan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Efektivitas tugas seorang manajer adalah seberapa jauh kepala sekolah mencapai tujuan yang ditetapkan dari tugasnya sebagai pemimpin, sebagai pendidik, motivator dan sebagai supervisor. Paling tidak ada tiga peran pemimpin dalam kepemimpinannya, yaitu: (1) peranan interpersonal

(juru bicara, pemimpin dan perantara), (2) peran informasional (pemantau, penyebar gagasan, dan juru bicara), (3) peran mengambil keputusan (wirausaha, pemecah masalah, alokasi sumberdaya, negosiator) (Achua dan Lussier, 2010:11)

Efektivitas tugas dilihat dari segi proses menyangkut perilaku pimpinan yang dinilai dari proses kerjanya berdasarkan standar penampilan dalam membuat perencanaan, mengorganisasikan, memotivasi, dan mengawasi. Efektivitas tugas dilihat dari segi karakteristik kepribadian, kemampuan, sikap, keteladanan dan keterbukaan. Sedangkan efektivitas tugas dari segi hasil yaitu menampakkan tingkat penyelesaian tugas dalam pencapaian tujuan yang muaranya pada mutu produk dan mutu pelayanan.

### **Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah proses hubungan manusia yang kompleks. Sebagai gejala kebudayaan dalam kehidupan social manusia, kepemimpinan dipengaruhi banyak faktor, baik faktor pribadi pemimpin maupun faktor eksternal atau lingkungan dari luar diri pemimpin.

Winardi (1990) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin dalam melaksanakan kegiatannya bersama bawahan. Gaya kepemimpinan dapat berubah sesuai dengan perubahan situasi. Para pemimpin dapat mengubah gaya kepemimpinannya atau menyesuaikannya dengan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh pemimpin itu sendiri, para pengikut dan situasi yang ada pada saat itu dalam organisasinya.

Gaya kepemimpinan kendali bebas (*laissez faire*) menekankan bahwa pemimpin tidak banyak berusaha untuk menjalankan control atau pengaruh terhadap para anggota kelompok. Pemimpin hanya berfungsi sebagai anggota, yang dapat memberikan nasihat dan pengarahan ketika diminta.

- Gaya desertur adalah gaya kepemimpinan yang paling buruk, karena pemimpin yang kurang perhatian, baik perhatian terhadap tugas maupun perhatian terhadap hubungan manusia.
- Gaya missionaris adalah gaya yang lebih berorientasi kepada manusia, akan tetapi kurang perhatiannya terhadap tugas atau produksi.
- Gaya kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas atau produksi, akan tetapi kurang memperhatikan terhadap kesejahteraan manusia atau anggotanya.
- Gaya kompromi (jalan tengah) adalah gaya kepemimpinan yang cukup seimbang antara perhatian terhadap tugas dan produksi dengan perhatian terhadap manusia.
- Gaya kepemimpinan eksekutif adalah gaya kepemimpinan puncak yaitu perhatian pemimpin sama besarnya kepada hubungan kemanusiaan (kepuasan kerja dan kesejahteraan anggota) dengan pelaksanaan tugas atau pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

## **KOMUNIKASI (COMMUNICATING)**

### **Pengertian Komunikasi Organisasi**

Dikemukakan oleh Lewis (1987:8), bahwa: *“Communication is the exchange of messages resulting in a degree of shared meaning between a sender and a receiver”*. Adanya pertukaran pesan yang menghasilkan pembagian makna antara pengirim dan penerima disebut sebagai komunikasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Gibson, Withey, dan Hotgetts (1991:12) komunikasi organisasi adalah mengirim informasi dan pengetahuan di antara anggota organisasi untuk tujuan pencapaian efektivitas dan efisiensi organisasi. Di dalamnya berlangsung komunikasi individu, kelompok dan pada semua level organisasi.

Preston (1979:2), mengemukakan bahwa komunikasi adalah: *Sending a message to someone in a way that allows the receiver of the message to understand exactly what the sender means*. Berarti komunikasi merupakan pengiriman pesan kepada seseorang dalam suatu cara yang membolehkan penerima pesan memahami secara benar apa yang dimaksudkan pengirim pesan.

Kemudian Robbins (1984:359) berpendapat bahwa komunikasi ialah pemindahan dan pengertian terhadap makna. Komunikasi yang sempurna adalah jika suatu pesan mungkin eksis. Bila pemindahan informasi atau gagasan dirasakan oleh penerima secara benar dan sama sebagaimana yang dikirimkan oleh pengirim pesan. Pengiriman dan pemahaman terhadap arti pesan merupakan substansi komunikasi. Sedangkan komunikasi yang baik itu adalah bila makna yang dikirim oleh pengirim pesan dimengerti secara tepat oleh penerima pesan berjalan dengan baik.

Kreps (1986), menegaskan bahwa, komunikasi adalah proses yang memungkinkan anggota organisasi untuk bekerjasama dan menafsirkan kebutuhan-kebutuhan organisasi yang terus berubah dalam aktivitas keorganisasian.

Komunikasi organisasi dapat berlangsung secara verbal maupun non verbal atau menggunakan media informasi modern. Penggunaan surat, memo, pembicaraan lisan, penggunaan bahasa isyarat, teguran, telepon dan lain-lain adalah bahagian yang akrab dalam kehidupan organisasi dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas organisasi untuk mencapai tujuan.

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran pesan diantara unit-unit organisasi dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### **Komunikasi sebagai Sistem**

Elemen-elemen pokok komunikasi sebagai suatu sistem yang terdiri atas:

#### **1. Pengirim pesan**

Pengirim pesan (sender) adalah sebagai pemancar atau tempat dimulainya proses komunikasi. Tanpa adanya pengiriman pesan komunikasi tidak akan terjadi. Pengirim pesan tersebut bisa seorang individu, kelompok atau masyarakat yang memiliki pesan dan bertujuan untuk menyampaikannya kepada penerima pesan.

#### **2. Pesan**

Pesan (message) pada dasarnya mengandung informasi dengan tujuan tertentu baik untuk kepentingan sipengirim maupun untuk kepentingan sipenerima (receiver) pesan. Bahkan pesan itu juga terkait dengan individu, kelompok atau organisasi yang bernilai positif dan bisa

bernilai negatif tergantung pada kepentingan sipengirim dan sipenerima. Pesan dapat disampaikan dengan verbal ataupun non verbal bahkan melalui media komunikasi modern dengan tujuan menyampaikan pesan yang dikirimkan melalui saluran tertentu.

### **3. Saluran**

Saluran adalah alat atau jalan yang digunakan agar pesan dapat disampaikan oleh pengirim pesan kepada penerima. Saluran yang umum digunakan adalah gelombang cahaya atau suara. Saluran tersebut bisa pula berupa alat tulisan, penggunaan media lain seperti buku, radio, televisi, film, telepon, dan lain-lain.

### **4. Penerima pesan**

Penerima pesan (receiver) adalah seorang yang menerima pesan dan menafsirkannya untuk tujuan tertentu. Penerima pesan sangat menentukan makna yang diterima dan sekaligus menentukan balikkannya.

### **5. Balikan (umpan balik)**

Kemampuan seorang penerima pesan memberikan respon terhadap pengirim pesan menunjukkan tingkat pemahaman penerima pesan. Hal itu akan menentukan balikan yang diberikan kepada pengirim pesan tersebut. Balikan bisa sesuai bisa pula menyimpang yang diinginkan.

## **Fungsi Komunikasi Organisasi**

Proses komunikasi merupakan bagian integral dari perilaku organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pimpinan, staf pimpinan, dan personil pegawai.

#### **1. Fungsi Informasi**

Melalui komunikasi saluran informasi untuk menyampaikan keputusan, perintah, kebijakan, teguran dan lain sebagainya berlangsung dalam organisasi.

#### **2. Fungsi Regulative**

Fungsi ini dimaksudkan sebagai proses yang dilakukan pada dua arah, yang pertama mengawasi pemindahan informasi dan yang kedua pesan-pesan dan peraturan dipusatkan pada tugas yang penting diselesaikan pada job tertentu.

### 3. Fungsi Persuasi

Cara ini adalah dengan melalui bujukan dari pada melalui perintah.

### 4. Fungsi Integratif

Fungsi ini adalah melaksanakan komunikasi untuk memperoleh kesesuaian dan kesatuan tindakan dalam pelaksanaan organisasi.

## **PENGAWASAN (CONTROLLING)**

Dalam konteks manajemen, paling tidak ada lima bentuk kontrol berdasarkan definisi, tujuan dan ruang lingkupnya yaitu:

1. Kontrol produksi ialah tugas mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pembuatan barang sesuai dengan rencana-rencana pembuatan barang sedemikian rupa sehingga jadwal yang telah benar-benar diketahui dapat dicapai dengan kehematan dan efisien optimum. Suatu sistem kontrol produksi yang efektif akan cenderung untuk:
  - a) Menciptakan hubungan langganan yang lebih baik (pesanan-pesanan sesuai dengan jadwal),
  - b) Mengurangi biaya tenaga langsung dan materi perunit,
  - c) Mengurangi biaya umum perunit (suatu arus produksi yang lebih besar dapat dikerjakan dalam jangka waktu yang sama)
  - d) Mendorong manajemen yang lebih baik (eksekutif dapat mengarahkan sebagian waktunya yang lebih besar pada tugas-tugas yang lebih kreatif)
  - e) Kontrol kualitas yaitu menjamin bahwa tanda-tanda atau sifat-sifat produk sesuai dengan standar yang telah dijelaskan atau diperinci sebelumnya dan hubungan-hubungan mereka satu dengan yang lain dipelihara.

Kualitas selalu relatif dan dihubungkan dengan pertimbangan-pertimbangan lain:

- a. Dengan keadaan yang bagaimana produk akan dipergunakan
- b. Dengan suatu karakteristik yang dapat diukur dan dirumuskan
- c. Dengan ekonomisnya pembuatan barang
- d. Dengan kualitas output (semakin tinggi mutu semakin sulitlah untuk mencapai kuantitas out-put tertentu)

2. Kontrol kualitas; suatu fungsi untuk menjamin bahwa sifat-sifat produksi sesuai dengan standar yang telah dijelaskan sebelumnya dan hubungan mereka satu dengan yang lain dipelihara. Ini suatu bentuk pertanggung jawaban yang luas dari sekedar menolak produk yang rusak atau tidak memuaskan. Sejak dari kontrol terhadap bahan mentah yang cacat dapat menghemat biaya baik langsung maupun tidak langsung, menghemat waktu dan pengerjaan ulang. Pekerja akan puas dengan hasil yang bermutu dan pelanggan juga akan puas dan bangga dengan produk yang dibelinya.
3. Kontrol inventaris; suatu kontrol terhadap barang-barang yang dipergunakan dalam pembuatan produk industri sebagai suatu kebulatan berjumlah 50 dan 55 % daripada biaya total untuk membuat produk-produk tersebut. Pemeliharaan jumlah optimum bahan-bahan mentah dan barang-barang jadi disebut sebagai kontrol inventaris.
4. Kontrol biaya; suatu kontrol atau penghitungan biaya adalah proses pemastian dan penafsiran biaya pembuatan suatu produk, penyajian jasa atau penyelenggaraan setiap fungsi atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. Hal ini meliputi persiapan suatu rencana biaya, suatu sarana pengukuran dan perbandingan dan tindakan koreksi oleh manajemen atau pimpinan puncak untuk mengembalikan biaya sesuai dengan rencana.

### **Pendekatan sistem dalam pembelajaran**

#### **Pengertian sistem**

Kata sistem dapat dimaknai sebagai metode, rencana , aturan, keteraturan, kebiasaan, susunan rencana, jalan, cara, kebijakan, kecerdasan, susunan aturan, rencana.

#### ***Dalam cakupan pengertian sistem termuat antara lain adanya;***

1. Berbagai komponen( unsur),
2. Berbagai kegiatan (petunjuk fungsi dari setiap komponen),
3. Adanya saling berhubungan yang ketergantungan antar komponen,
4. Adanya keluasan sistem(ada kawasan didalam sistem dan diluar sistem), dan gerak dinamis semua fungsi dari semua komponen tersebut mengarah (berorientasi) ke pencapaian tujuan system yang telah diterapkan lebih dahulu.

***Istilah sistem berasal dari bahasa yunani “systema” yang mempunyai pengertian :***

1. Suatu keseluruhan yang tersusun dari sekian banyak bagian.
2. Hubungan yang berlangsung di antara satuan-satuan atau komponen-komponen secara teratur.

Makna sistem dalam pembelajaran berarti adanya pemahaman atau asumsi guru bahwa pembelajaran harus didukung oleh berbagai elemen secara utuh dan komprehensif, meninggalkan salah satu elemen akan menimbulkan kegagalan proses pembelajaran. Artinya dalam pembelajaran guru tidak cukup hanya menguasai materi saja, guru juga tidak cukup hanya pandai menggunakan metode saja, tetapi guru harus benar-benar mampu melaksanakan semua faktor yang ada dalam pembelajaran secara komprehensif.

Dalam the holt intermediate dictionary of american english (1966) dinyatakan bahwa sistem adalah sekelompok bagian-bagian yang bekerja sama secara keseluruhan berdasarkan suatu tujuan bersama. Menurut churchman (1968) sistem merupakan seperangkat bagian yang terkoordinasi untuk menyelesaikan seperangkat tujuan .

Suatu definisi sistem yang agak luas telah dirumuskan oleh kast, dan rosenzweig (1974), yaitu sistem dipahami sebagai suatu tatanan yang menyeluruh dan terpadu terdiri atas dua bagian atau lebih yang saling tergantung dan ditandai oleh batas-batas yang tegas dari lingkungan suprasistemnya. Haveloch dan huberman (1978) mendefinisikan sistem sebagai suatu kumpulan unsure yang berkaitan satu dengan lainnya secara signifikan. Sistem merupakan suatu cara untuk mencapai tujuan tertentu yang dalam penggunaannya bergantung pada berbagai faktor yang erat hubungannya dengan usaha pencapaian tujuan tersebut.

Istilah pendekatan sistem sendiri dapat diartikan sebagai sebuah proses yang logis dan beruang yang dapat digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu program pembelajaran. Benny, berpandangan bahwa pendekatan sistem adalah sebuah prosedur yang digunakan oleh perancang desain sistem pembelajaran untuk menciptakan sebuah pembelajaran yang efektif dan efisien.

Johson kast, rosenzweig (1973) mengemukakan bahwa pendekatan sistem ialah cara berfikir untuk mengatur tugas, melalui suatu kerangka yang melukiskan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal sehingga merupakan suatu keseluruhan secara terpadu.



Sejalan dengan pendapat ketiga pakar tersebut, van gigch (1974) mengemukakan, bahwa pendekatan sistem merupakan desain metodologi, kerangka kerja konseptual, metode ilmiah baru, teori keorganisasian, sistem manajemen, metode rekayasa riset operasi, dan metode untuk meningkatkan efisiensi biaya serta metode untuk menerapkan teori umum sistem (bertalanffy, 1979) pendekatan sistem merupakan dasar penentuan strategi yang akan diwujudkan dengan penentuan metode merupakan alat yang digunakan dalam pelaksanaan strategi pembelajaran sebagai desain metodologi.

Pendekatan berfungsi mendeskripsikan hakikat apa yang akan dilakukan dalam memecahkan suatu masalah. Pendekatan dapat berwujud cara pandang, filsafat atau kepercayaan yang diyakini kebenarannya.

pendekatan sistem merupakan alat bantu bagi para pengambil keputusan dengan cara mempertimbangkan permasalahan yang berkaitan dengan keputusan yang diambilnya, sedangkan pendekatan sistem sebagai kerangka konseptual bertujuan untuk mencari berbagai persamaan dan berbagai kecenderungan fenomena yang ada dengan menggunakan analisis multi disiplin. Sebagai metode ilmiah baru, pendekatan sistem mencoba mewujudkan cara berfikir baru yang dapat diaplikasikan, baik terhadap ilmu-ilmu perikehidupan maupun terhadap ilmu-ilmu perilaku.

Parson P (1964) seorang pakar sosiologi telah mengadopsi pandangan umum teori sistem dan disajikan dasar dalam penelitian kelompok sosial. Didalam ilmu ekonomi pendekatan sistem telah diterapkan secara meluas dalam sistem ekonomi modern. Konsep keseimbangan yang menjadi salah satu karakteristik dalam konsep dasar dalam teori dan praktik ekonomi. Hal ini pula yang menjadi dasar konsep teori penawaran dan permintaan (supply and demand) dalam teori dan praktik ekonomi.

Dalam keterangan diatas dapat dikatakan bahwa pendekatan sistem dalam pembelajaran merupakan titik tolak atau sudut pandang terhadap proses pembelajaran atau merupakan gambaran pola umum perbuatan guru dan peserta didik didalam perwujudan kegiatan pembelajaran.

### **Sistem Unsur-Unsur**

Keberadaan unsur dalam sistem memiliki kedudukan yang sangat penting. Agar perencanaan dalam sebuah sistem dapat berjalan dengan baik, maka diperlukan unsur-unsur yang harus ada didalamnya, yaitu:

1. Input ( masukan) yaitu unsur-unsur yang sumber-sumbernya diterapkan atau dimanfaatkan, misalnya sumber, biaya, personal.
2. Output ( keluaran) yaitu hasil konversi dari proses suatu sistem, misalnya, hasil, produk, atau keuntungan.

### **Ciri-ciri sistem**

Dari pengertian sistem diatas dapat diambil ciri utama suatu sistem, yaitu:

1. Setiap sistem memiliki tujuan  
Setiap sistem memiliki tujuan yang pasti. Tujuan manusia sebagai organisme adalah agar dapat melaksanakan tugas kehidupannya. Tujuan keberadaan lembaga pendidikan adalah agar dapat melayani setiap anak didik untuk mencapai setiap tujuan pendidiknya.  
Jadi, tujuan itulah yang menggerakkan sistem.
2. Setiap sistem memiliki fungsi  
Untuk mencapai tujuan, setiap sistem memiliki fungsi tertentu. Misalnya, agar manusia dapat melaksanakan tugas kehidupannya. Adapun agar proses pendidikan berjalan dan dapat mencapai tujuan secara optimal diperlukan fungsi perencanaan, fungsi administrasi, fungsi kurikulum, fungsi bimbingan, dan lain sebagainya. Fungsi inilah yang terus menerus berproses hingga tercapainya tujuan.
3. Setiap sistem memiliki komponen

### **Ciri-ciri sistem pembelajaran**

Menurut Oemar Hamalik dalam Darwin syah terdapat tiga ciri khas yang terkandung dalam sistem pembelajaran yaitu:

- a. Rencana, penetaan intensional orang, material dan prosedur yang merupakan unsur sistem pembelajaran sesuai dengan suatu rencana khusus, sehingga tidak mengembang.
- b. Kesalingtergantungan (interdependent), unsur unsur suatu sistem merupakan bagian yang koheren dalam keseluruhan, masing –masing bagian bersifat insensial, satu sama lain saling memberikan sumbangan tertentu.
- c. Tujuan, setiap sistem pengajaran memiliki tujuan tertentu the goal is the purpose which the system is design.

***Dilihat dari pendekatannya, pendekatan sistem pembelajaran, yaitu ada dua ciri utama***

1. Pendekatan sistem sebagai suatu pandangan tertentu mengenai proses pembelajaran dimana berlangsung kegiatan belajar mengajar, terjadinya interaksi antara siswa dengan guru, dan memberikan kemudahan bagi siswa untuk belajar secara efektif;
2. Penggunaan metodologi untuk merancang sistem pembelajaran yang meliputi prosedur perencanaan, perancangan, pelaksanaan dan penilaian keseluruhan proses pembelajaran yang tertuju pada konsep pencapaian tujuan pembelajaran.

***Pola pendekatan sistem pembelajaran, menurut Oemar Hamalik. Melalui langkah-langkah sebagai berikut:***

1. Identifikasi kebutuhan pendidikan (merumuskan masalah);
2. Analisis kebutuhan untuk mentransformasikan menjadi tujuan pembelajaran (analisis masalah);
3. Merancang metode dan materi pembelajaran (pengembangan suatu pemecahan);
4. Pelaksanaan pembelajaran (eksprimental); dan
5. Menilai dan merevisi

### **Komponen-komponen yang mempengaruhi sistem pembelajaran**

***Beberapa komponen yang mempengaruhi sistem pembelajaran yaitu sebagai berikut:***

#### **a. Siswa**

Siswa adalah subjek yang terlibat dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah. Dalam kegiatan tersebut siswa mengalami tindak mengajar, dan merespon dengan tindakan belajar.

Siswa merupakan salah satu komponen yang menempati posisi central dalam proses belajar mengajar. Di dalam proses belajar mengajar, siswa sebagai pihak yang ingin meraih cita-cita, memiliki tujuan dan kemudian ingin mencapainya secara optimal. Siswa akan menjadi faktor penentu sehingga menuntut dan dapat mempengaruhi segala sesuatu yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya. Jadi, dalam proses belajar mengajar yang diperhatikan pertama kali adalah siswa karena siswa adalah yang memiliki tujuan tersebut.

## **b. Guru**

Guru adalah sebagai pendidik, membimbing, meditor. Misalnya menengahi atau memberikan jalan keluar kemacetan dalam kegiatan diskusi siswa, memberikan suatu ilmu dan pengetahuan yang tidak diketahui siswa. Guru merupakan komponen dalam sistem pembelajaran yang mempunyai tanggung jawab dalam merencanakan dan menuntut para siswa melakukan kegiatan-kegiatan belajar guna mencapai pertumbuhan dan perkembangan yang diinginkan. Karena guru juga bertanggung jawab atas membimbing siswa agar mereka memperoleh keterampilan, pemahaman, perkembangan berbagai kemampuan, dan ilmu pengetahuan yang diinginkan yang telah direncanakan dan diterapkan.

## **c. Tujuan pengajaran**

Tujuan adalah suatu cita-cita yang ingin dicapai dari pelaksanaan suatu kegiatan. **Djamarah** mengatakan bahwa tujuan pengajaran adalah deskripsi tentang penampilan perilaku murid-murid yang setelah mereka mempelajari bahan yang diajarkan oleh guru.

Sebelum pembelajaran dimulai, guru terlebih dahulu merumuskan dengan jelas tujuan apa yang ingin dicapai dengan pembelajaran yang akan diberikan tersebut. Hal ini dilakukan untuk mempermudah penentuan instrumen evaluasi yang akan digunakan dalam mengatur pencapaian tujuan hasil belajar. Misalnya;

- a. Melatih siswa agar memiliki kemampuan tinggi dalam bidang tertentu.
- b. Menajarkan keterampilan dasar bagi siswa.
- c. Memberikan jaminan agar menjadi lulusan tenaga kerja yang efektif dalam bidang tertentu, memiliki kreativitas yang tinggi dan sebagainya.

## **d. Metode**

Metode adalah suatu cara pembelajaran yang dipergunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Metode pembelajaran adalah cara-cara atau tehnik penyajian bahan pelajaran, baik secara individu atau kelompok.

## **e. Media**

Media adalah suatu alat yang dipakai sebagai saluran untuk menyampaikan suatu pesan atau informasi dari suatu sumber kepada penerima.

Alat pembelajaran dapat berupa benda yang sesungguhnya, imitasi, gambar, bagan, grafik, tabulasi dan sebagainya yang dituangkan dalam media. Media itu dapat berupa alat elektronik, alat cetak, dan tiruan. Menggunakan sarana atau alat pembelajaran harus disesuaikan dengan tujuan, anak, materi, dan metode pembelajaran.

Oleh karena itu diperlukan tenaga pengejar yang memiliki kemampuan dan kecakapan yang memadai (Asnawir, 2002:17) diperlukan tenaga kerja yang handal dan mempunyai kemampuan (capability) yang tinggi.

Adapun dalam penggunaan media dalam pembelajaran sebaiknya memperhatikan kriteria-kriteria sebagai berikut:

1. Ketepatan dengan tujuan pengajaran
2. Dukungan terhadap isi pelajaran
3. Kemudahan memperoleh media
4. Keterampilan guru dalam menggunakannya
5. Tersedia waktu menggunakannya
6. Sesuai dengan taraf berfikir siswa.

#### **f. Materi**

Materi pelajaran merupakan komponen kedua dalam sistem pembelajaran. Dalam konteks tertentu, materi pelajaran merupakan inti dalam proses pembelajaran.

#### **g. Evaluasi**

Evaluasi belajar merupakan proses yang perlu dilakukan untuk menentukan keberhasilan siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran. Tujuan evaluasi ini ialah untuk melihat sejauh mana taraf keberhasilan mengajar dan belajar peserta didik secara tepat dan dapat dipercaya.

Evaluasi merupakan bagian terpenting dalam pembelajaran yang dilakukan seorang guru untuk mengetahui tingkat pengetahuan awal, kecakapan siswa, dan program pengajaran.

Evaluasi dapat digunakan untuk menyusun graduasi kemampuan anak didik, sehingga ada penanda simbolik yang dilaporkan kepada semua pihak.

Evaluasi dilaksanakan secara komprehensif, objektif, kooperatif, dan efektif. Dan evaluasi dilaksanakan berpedoman pada tujuan dan materi pembelajaran.

Guru harus melakukan evaluasi terhadap hasil tes dan menetapkan standar keberhasilan. Sebagai contoh, jika semua siswa sudah menguasai kompetensi dasar, maka pelajaran dapat dilanjutkan dengan catatan guru memberikan perbaikan (remedial) kepada siswa yang belum mencapai ketuntasan. Dengan adanya evaluasi, maka dapat diketahui kompetensi dasar, materi, atau individu yang belum mencapai ketuntasan.

#### **h. Lingkungan**

Lingkungan pembelajaran merupakan komponen PBM yang sangat penting demi suksesnya belajar siswa. Lingkungan ini mencakup lingkungan fisik, lingkungan sosial, lingkungan alam, dan lingkungan psikologis pada umum dapat dikatakan bahwa evaluasi pembelajaran adalah penilaian atau pengukuran terhadap kemampuan dan kemajuan peserta didik dalam menguasai materi yang telah disampaikan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan waktu PBM berlangsung. Semua komponen pembelajaran harus dikelola sedemikian rupa, sehingga belajar anak dapat maksimal untuk mencapai hasil yang maksimal pula. Mengelola lingkungan pembelajaran baik dikelas maupun diluar kelas bukan merupakan tugas yang ringan. Oleh karenanya guru harus banyak belajar. Doyle (1986) berpendapat bahwa hal-hal yang menyebabkan pengelolaan kelas mempunyai beberapa dimensi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Emersen, Evverston dan Anderson (1980), peristiwa yang terjadi pada waktu awal-awal sekolah banyak berpengaruh terhadap pengelolaan kelas pada tingkat-tingkat berikutnya.

Adapun menurut Oemar Hamalik (2001) , komponen-komponen pembelajaran meliputi tujuh aspek yaitu:

1. Tujuan pendidikan dan pengajaran,
2. Peserta didik atau siswa,
3. Tenaga kependidikan khususnya guru,
4. Perencanaan pengejaran sebagai suatu segmen kurikulum.
5. Strategi pembelajaran,
6. Media pembelajaran, dan
7. Evaluasi pembelajaran.

## **Manfaat pendekatan sistem dalam pembelajaran**

Merencanakan pembelajaran dengan menggunakan pendekatan sistem memiliki beberapa manfaat, diantaranya:

1. Melalui pendekatan sistem, arah dan tujuan pembelajaran dapat dirancang dengan jelas. Dapat kita bayangkan apa yang akan terjadi, manakala dalam suatu proses pembelajaran tanpa adanya tujuan yang jelas. Tentu, proses pembelajaran tidak akan menjadi fokus, dalam arti pembelajaran akan menjadi tidak bermakna serta sulit menentukan efektifitas proses pembelajaran.
2. pendekatan sistem menuntun guru pada kegiatan yang sistematis.
3. Pendekatan sistem dapat merancang sistem pembelajaran dengan mengoptimalkan segala potensi dan sumber daya yang tersedia.
4. Pendekatan sistem dapat memberikan umpan balik. Melalui proses umpan balik dalam pendekatan sistem dapat diketahui apakah tujuan itu telah berhasil dicapai atau belum. Hal ini sangat penting sebab pencapaian tujuan merupakan tujuan utama dalam berfikir sistematis.

Satuan pendidikan di sekolah secara umum memiliki fungsi sebagai wadah untuk melaksanakan proses edukasi, sosialisasi dalam transformasi bagi siswa/peserta didik. Bermutu tidaknya penyelenggaraan sekolah dapat diukur berdasarkan pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut.

## **Hakikat Pembelajaran Dalam Organisasi**

**Organisasi belajar** atau **organisasi pembelajaran** adalah suatu konsep dimana organisasi dianggap mampu untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri (*self learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki ‘kecepatan berpikir dan bertindak’ dalam merespon beragam perubahan yang muncul.

Pedler, Boydell dan Burgoyne mendefinisikan bahwa organisasi pembelajaran adalah “Sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasikan diri”. • Menurut Lundberg (Dale, 2003) menyatakan bahwa pembelajaran adalah “suatu kegiatan bertujuan yang diarahkan pada pemerolehan dan pengembangan keterampilan dan pengetahuan serta aplikasinya”. • Menurut Sandra Kerka (1995) yang paling konseptual dari learning organization adalah asumsi bahwa ‘belajar itu penting’,

berkelanjutan, dan lebih efektif ketika dibagikan dan bahwa setiap pengalaman adalah suatu kesempatan untuk belajar.

Kerka menyatakan, lima disiplin yang diidentifikasi Peter Senge adalah kunci untuk mencapai organisasi jenis ini. Peter Senge juga menekankan pentingnya dialog dalam organisasi, khususnya dengan memperhatikan pada disiplin belajar tim (team learning). Maka dialog merupakan salah satu ciri dari setiap pembicaraan sesungguhnya dimana setiap orang membuka dirinya terhadap yang lain, benar-benar menerima sudut pandangnya sebagai pertimbangan berharga dan memasuki yang lain dalam batasan bahwa dia mengerti tidak sebagai individu secara khusus, namun isi pembicaraannya. Tujuannya bukan memenangkan argumen melainkan untuk pengertian lebih lanjut. Belajar tim (team learning) memerlukan kapasitas anggota kelompok untuk mencabut asumsi dan mesu ke dalam pola “berfikir bersama” yang sesungguhnya. [Senge. 1990]

Dimensi Learning Organization Peter Senge (1999) mengemukakan bahwa di dalam learning organization yang efektif diperlukan 5 dimensi yang akan memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang, dan berinovasi yakni:

1. Personal Mastery Kemampuan untuk secara terus menerus dan sabar memperbaiki wawasan agar objektif dalam melihat realitas dengan pemusatan energi pada hal-hal yang strategis. Organisasi pembelajaran memerlukan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi, agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan perubahan paradigma bisnis dari paradigma yang berbasis kekuatan fisik ke paradigma yang berbasis pengetahuan.
2. Mental Model Suatu proses menilai diri sendiri untuk memahami, asumsi, keyakinan, dan prasangka atas rangsangan yang muncul. Mental model memungkinkan manusia bekerja dengan lebih cepat. Namun, dalam organisasi yang terus berubah, mental model ini kadang-kadang tidak berfungsi dengan baik dan menghambat adaptasi yang dibutuhkan. Dalam organisasi pembelajar, mental model ini didiskusikan, dicermati, dan direvisi pada level individual, kelompok, dan organisasi.
3. Shared Vision Komitmen untuk menggali visi bersama tentang masa depan secara murni tanpa paksaan. Oleh karena organisasi terdiri atas berbagai orang yang berbeda latar belakang



pendidikan, kesukuan, pengalaman serta budayanya, maka akan sangat sulit bagi organisasi untuk bekerja secara terpadu kalau tidak memiliki visi yang sama. Selain perbedaan latar belakang karyawan, organisasi juga memiliki berbagai unit yang pekerjaannya berbeda antara satu unit dengan unit lainnya. Untuk menggerakkan organisasi pada tujuan yang sama dengan aktivitas yang terfokus pada pencapaian tujuan bersama diperlukan adanya visi yang dimiliki oleh semua orang dan semua unit yang ada dalam organisasi.

4. Team Learning Kemampuan dan motivasi untuk belajar secara adaptif, generatif, dan berkesinambungan. Kini makin banyak organisasi berbasis tim, karena rancangan organisasi dibuat dalam lintas fungsi yang biasanya berbasis team. Kemampuan organisasi untuk mensinergikan kegiatan tim ini ditentukan oleh adanya visi bersama dan kemampuan berfikir sistemik seperti yang telah diuraikan di atas. Namun tanpa adanya kebiasaan berbagi wawasan sukses dan gagal yang terjadi dalam suatu tim, maka pembelajaran organisasi akan sangat lambat, dan bahkan berhenti. Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat kalau orang mau berbagi wawasan dan belajar bersama-sama. Berbagi wawasan pengetahuan dalam tim menjadi sangat penting untuk peningkatan kapasitas organisasi dalam menambah modal intelektualnya
5. System Thinking Organisasi pada dasarnya terdiri atas unit yang harus bekerja sama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Unit-unit itu antara lain ada yang disebut divisi, direktorat, bagian, atau cabang. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergis. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergis ini hanya akan dimiliki kalau semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya. Kelima dimensi dari Peter Senge tersebut perlu dipadukan secara utuh, dikembangkan dan dihayati oleh setiap anggota organisasi, dan diwujudkan dalam perilaku sehari-hari. Kelima dimensi organisasi pembelajaran ini harus hadir bersama-sama dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan kualitas pengembangan SDM, karena mempercepat proses pembelajaran organisasi dan meningkatkan kemampuannya untuk beradaptasi pada perubahan dan mengantisipasi perubahan pada masa depan. Kelima dimensi dari Peter Senge tersebut perlu dipadukan secara utuh, dikembangkan dan dihayati oleh setiap anggota organisasi, dan diwujudkan dalam perilaku sehari-hari. Kelima dimensi organisasi pembelajaran ini harus hadir bersama-sama dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan

kualitas pengembangan SDM, karena mempercepat proses pembelajaran organisasi dan meningkatkan kemampuannya untuk beradaptasi pada perubahan dan mengantisipasi perubahan pada masa depan.

Berdasarkan hasil penelitian Tjakraatmaja (2002) dihasilkan temuan bahwa untuk membangun learning organization dibutuhkan tiga pilar yang saling mendukung, yaitu : 1. Pembelajaran Individual (individual learning), 2. Jalur Transformasi Pengetahuan, 3. Pembelajaran Organisasional (organizational learning).

1. Menurut Pedler, dkk (Dale, 2003) suatu organisasi pembelajaran adalah organisasi yang:
2. Mempunyai suasana dimana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka;
3. Memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok dan stakeholder lain yang signifikan;
4. Menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis; Berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus; Tujuan proses transformasi ini, sebagai aktivitas sentral, adalah agar perusahaan mampu mencari secara luas ide-ide baru, masalah-masalah baru dan peluang-peluang baru untuk pembelajaran, dan mampu memanfaatkan keunggulan kompetitif dalam dunia yang semakin kompetitif. Peter Sange (1990) mengatakan sebuah organisasi pembelajar adalah organisasi “yang terus menerus memperbesar kemampuannya untuk menciptakan masa depannya” dan berpendapat mereka dibedakan oleh lima disiplin, yaitu: penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran tim, dan pemikiran sistem.

Lundberg (Dale, 2003) menyatakan bahwa pembelajaran adalah suatu kegiatan bertujuan yang diarahkan pada pemerolehan dan pengembangan ketrampilan dan pengetahuan serta aplikasinya. Menurutnya, pembelajaran organisasi adalah:

1. Tidaklah semata-mata jumlah pembelajaran masing-masing anggota;
2. Pembelajaran itu membangun pemahaman yang luas terhadap keadaan internal maupun eksternal melalui kegiatan-kegiatan dan sistem-sistem yang tidak tergantung pada anggota-anggota tertentu;

3. Pembelajaran tidak hanya tentang penataan kembali atau perancangan kembali unsur-unsur organisasi;
4. Pembelajaran lebih merupakan suatu bentuk meta-pembelajaran yang mensyaratkan pemikiran kembali pola-pola yang menyambung dan mempertautkan potongan-potongan sebuah organisasi dan juga mempertautkan pola-pola dengan lingkungan yang relevan;
5. Pembelajaran organisasi adalah suatu proses yang seolah-oleh mengikat beberapa sub-proses, misalnya perhatian, penafsiran, pencarian, pengungkapan dan penemuan, pilihan, pengaruh dan penilaian.
6. Pembelajaran organisasi mencakup baik unsur kognitif, misalnya pengetahuan dan wawasan yang dimiliki bersama oleh para anggota organisasi maupun kegiatan organisasi yang berulang-ulang, misalnya rutinitas dan perbaikan tindakan. Ada proses yang sah dan tanpa henti untuk memunculkan ke permukaan dan menguji praktik-praktik organisasi serta penjelasan yang menyertainya. Dengan demikian organisasi pembelajar ditandai dengan pengertian kognitif dan perilaku.

### **Ruang Lingkup Learning Organization**

Learning Organization meliputi adanya perkembangan yang berkelanjutan dan penyesuaian terhadap perubahan yang ada dan mampu menciptakan tujuan dan/atau pendekatan yang baru. Pembelajaran ini harus menyatu pada cara organisasi menjalankan kegiatannya. Pembelajaran dalam hal ini berarti:

1. Bagian dari kegiatan kerja sehari-hari.
2. Diterapkan pada individu, unit kerja dan perusahaan.
3. Bersifat mampu memecahkan masalah pada akar penyebabnya.
4. Fokus pada tersebarnya pengetahuan di seluruh struktur organisasi
5. Digerakkan oleh kesempatan untuk mendapatkan perubahan yang signifikan dan mengerjakan dengan lebih baik.

Sumber-sumber pengetahuan dan pembelajaran ini bisa berasal dari gagasan dan pendapat para karyawan, research & development (R&D), masukan dari para pelanggan, saling tukar/bagi pengalaman dan benchmarking(perbandingan). Learning Organization mencakup banyak hal, terutama pada individu dalam organisasi misalnya, karyawan dalam perusahaan.

Keberhasilan karyawan sangat tergantung pada diperolehnya kesempatan untuk mempelajari dan mempraktikkan hal dan keahlian yang baru. Perusahaan berinvestasi pada pendidikan, pelatihan dan berbagai kesempatan lain yang diberikan pada para karyawannya untuk tumbuh dan berkembang. Kesempatan tersebut dapat berupa rotasi pekerjaan, kenaikan gaji pada karyawan yang berprestasi dan/atau terlatih. On-the-job training merupakan suatu cara yang efektif untuk melatih dan menarik garis hubungan yang lebih baik antara kepentingan dan prioritas perusahaan.

### **Proses Learning Organization**

Prof. Jann Hidajat Tjakraatmadja pada suatu seminar, memberikan pandangan mengenai tiga gelombang "pembelajaran" (learning).

- Pada gelombang pertama, organisasi dan perusahaan berkonsentrasi pada peningkatan proses kerja (improve work process). Dalam fase ini, munculah konsep "kaizen", TQM, dan konsep-konsep lain yang berbasiskan pada mengatasi hambatan dan batasan.
- Selanjutnya, fase kedua memfokuskan pada peningkatan mengenai bagaimana cara bekerja (improve how to work). Fase ini banyak berfokus pada improvisasi cara berpikir dan pembelajaran mengenai masalah-masalah sistem yang dinamis, kompleks, dan mengandung konflik.
- Pada gelombang ketiga, konsep pembelajaran benar-benar tertanam dalam organisasi sebagai cara pandang dan berpikir para pimpinan dan juga pekerja

## **Tipe learning Organization**

*ada beberapa tipe learning yang dapat digunakan oleh setiap organisasi, yaitu :*

- Level 1. Learning facts, knowledge, processes and procedures. Applies to known situations where changes are minor.
- Level 2. Learning new job skills that are transferable to other situations. Applies to new situations where existing responses need to be changed. Bringing in outside expertise is a useful tool here.
- Level 3 - Learning to adapt. Applies to more dynamic situations where the solutions need developing. Experimentation, and deriving lessons from success and failure is the mode of learning here.
- Level 4 - Learning to learn. Is about innovation and creativity; designing the future rather than merely adapting to it. This is where assumptions are challenged and knowledge is reframed.

## **Masalah-masalah yang dapat ditemukan dalam Learning Organization**

Bahkan dalam Organisasi Belajar, masalah yang mungkin ditemui kiosk proses belajar atau menyebabkan hal itu mengalami kemunduran. Sebagian besar masalah timbul dari suatu Organisasi tidak sepenuhnya merangkul semua aspek yang diuraikan di atas diperlukan dalam Organisasi Belajar. Jika masalah ini dapat diidentifikasi, bekerja dapat mulai memperbaiki mereka.

## **Organisasi penghambat untuk belajar**

Beberapa organisasi telah menemukan sulitnya untuk merangkul penguasaan pribadi karena sebagai sebuah konsep itu adalah manfaat tak berwujud dan tidak dapat diukur. Selain itu, penguasaan pribadi dapat dilihat sebagai ancaman bagi organisasi. Ancaman ini dapat menjadi nyata, seperti Senge menunjukkan, bahwa "untuk memberdayakan orang-orang dalam organisasi dapat menjadi kontraproduktif". Dengan kata lain, jika individu tidak terlibat dengan sebuah visi bersama, penguasaan pribadi dapat digunakan untuk memajukan visi mereka sendiri.

Dalam beberapa organisasi kurangnya budaya belajar dapat menjadi penghalang untuk belajar. Hal ini penting agar tercipta sebuah lingkungan di mana individu dapat berbagi pembelajaran, sehingga lebih banyak orang dapat memperoleh manfaat dari pengetahuan dan individu menjadi berdaya.

Sebuah Organisasi Pembelajar ( Learning Organization ) perlu merangkul sepenuhnya penghapusan struktur hirarkis tradisional. Ini adalah sebuah penghalang untuk pengembangan visi bersama dan berbagi pengetahuan.

### **Individu penghambat untuk belajar**

Perlawanan terhadap pembelajaran dapat terjadi dalam Learning Organization, jika tidak tersedia cukup kesadaran pada tingkat individu. Hal ini sering dihadapi oleh orang-orang yang merasa terancam oleh perubahan atau percaya bahwa mereka memiliki paling banyak kehilangan. Orang yang sama yang merasa terancam oleh perubahan cenderung memiliki pikiran tertutup dan tidak bersedia untuk menjalin keterlibatan dengan model mental. Kecuali diimplementasikan secara koheren di seluruh organisasi, Mereka melihat pembelajaran sebagai sesuatu yang elitis dan terbatas pada tingkat yang lebih senior dalam organisasi. Ika ini kasusnya, belajar tidak akan dipandang sebagai visi bersama. Jika pelatihan dan pengembangan adalah wajib, itu dapat dilihat sebagai bentuk kontrol, bukan suatu bentuk pengembangan pribadi dan mengejar penguasaan pribadi dibandingkan mengejar tujuan organisasi secara bersama.

### **Organizational Learning vs The Learning Organization**

Cut Zurnali (2010) menyatakan, terminologi learning organization (organisasi pembelajaran) berbeda dengan organizational learning (pembelajaran keorganisasian). Untuk membedakan kedua terminologi tersebut, Cut Zurnali memaparkan sebuah jurnal dengan judul yang unik, "Organizational Learning vs The Learning Organization: A Conversation with a Practioner", yang ditulis oleh Gorolick (2005). Dalam jurnal itu Gorolick mengisahkan pengalamannya saat diundang dalam sebuah pertemuan dengan kelompok para praktisi pengembangan keahlian dan pengalaman organisasi. Pada kesempatan itu, seorang peserta wanita memperkenalkan dirinya pada Gorolick, "I am working on a major organization wide initiative

and recently had a huge "aha" moment. We have been exploring organization learning but what we really need to focus on is the learning organization" (saya bekerja pada sebuah organisasi yang bergerak dalam pengembangan inisiatif dan akhir-akhir ini kami mendapatkan banyak momen yang mengejutkan. Kami berusaha menggali masalah organization learning walaupun sebetulnya yang kami butuh untuk memfokuskan dalam pengembangan organisasi klien kami adalah learning organization). Gorolick mengemukakan, jika organizational learning dilihat sebagai sebuah siklus pembelajaran terus-menerus, maka sebuah organisasi tidak dapat mencapai sebuah titik waktu ketika ia menyatakan dirinya sebuah learning organization, sebagai tanda atau pernyataan akhir. Sebaliknya, setiap organisasi dapat memihak pada adanya pernyataan tetap pembelajaran dan menyatakan dirinya menjadi praktek dari organizational learning.

Mengutip pendapat Aggestam, Cut Zurnali (2010) memaparkan adanya dua bidang yang berbeda dari kedua terminologi ini, yaitu:

- LO (learning organization) tends to focus more on external threats as the reason for fostering learning. Ini berarti learning organization memfokuskan pada ancaman-ancaman eksternal sebagai alasan mengembangkan pembelajaran.
- OL (organization learning) tends to focus more on internal concerns for performance and learning as part of condition of human beings within settings. Ini menunjukkan bahwa organization learning memfokuskan lebih pada perhatian internal untuk kinerja dan pembelajaran sebagai bagian dari kondisi manusia yang berada dalam pengaturan.

Ini berarti bahwa LO harus dapat memenuhi permintaan lingkungan internal dan eksternalnya. Beberapa pendapat menyebutkan LO adalah sebuah visi sedangkan OL merupakan siklus pembelajaran yang terus-menerus dan sebuah organisasi tidak pernah dapat mencapai poin waktu dimana organisasi tersebut menyatakan dirinya LO. Sebaliknya, tidak ada organisasi dapat dalam sebuah keadaan konstan dari pembelajaran dan menyatakan dirinya mempraktekkan OL.

## **Pengertian Pembelajaran sebagai Perubahan Perilaku**

- Moh. Surya (1997) : “Belajar dapat diartikan sebagai suatu proses yang dilakukan oleh individu untuk memperoleh perubahan perilaku baru secara keseluruhan, sebagai hasil dari pengalaman individu itu sendiri dalam berinteraksi dengan lingkungannya.”
- Witherington (1952) : “Belajar merupakan perubahan dalam kepribadian yang dimanifestasikan sebagai pola-pola respons yang baru berbentuk keterampilan, sikap, kebiasaan, pengetahuan dan kecakapan.”
- Crow & Crow dan (1958) : “Belajar adalah diperolehnya kebiasaan-kebiasaan, pengetahuan dan sikap baru.”
- Hilgard (1962) : “Belajar adalah proses dimana suatu perilaku muncul atau berubah karena adanya respons terhadap sesuatu situasi.”
- Di Vesta dan Thompson (1970) : “Belajar adalah perubahan perilaku yang relatif menetap sebagai hasil dari pengalaman.”
- Gage & Berliner : “Belajar adalah suatu proses perubahan perilaku yang muncul karena pengalaman.”

Salah satu definisi modern tentang belajar menyatakan bahwa belajar adalah “Pengalaman terencana yang membawa perubahan tingkah laku” (Gintings, 2005). Senada dengan ini, maka pembelajaran berarti juga seperti telah dikemukakan di depan, adalah memotivasi dan menyediakan fasilitas agar terjadi proses belajar pada diri si pelajar.

Dari pengertian ini pula maka berarti guru bertanggung jawab dalam :

1. Mengidentifikasi perubahan tingkah laku yang diinginkan.
2. Menyusun sumber-sumber belajar termasuk isi dan media instruksi untuk menyediakan suatu pengalaman dalam mana siswa akan memperoleh kesempatan untuk mengubah tingkah lakunya.
3. Menyelenggarakan sesi pembelajaran (kegiatan belajar pembelajaran).
4. Mengevaluasi apakah perubahan tingkah laku telah tercapai, dan bila sudah, menilai kualitas dan kuantitas perubahan tersebut.

Dengan singkat dapat pula dinyatakan bahwa proses pembelajaran akan berlangsung pada setiap kali guru menetapkan bahwa tingkah laku siswa perlu mengalami perubahan dan siswa tersebut berusaha mencapai perubahan itu. Ini berarti bahwa guru dapat menyediakan prasarana dan sarana formal, tetapi siswa harus memiliki motivasi dan keinginan untuk belajar.

Dari beberapa pengertian belajar tersebut diatas, kata kunci dari belajar adalah perubahan perilaku.



Dalam hal ini, Moh Surya (1997) mengemukakan ciri-ciri dari perubahan perilaku, yaitu :

### **1. Perubahan yang disadari dan disengaja (intensional).**

Perubahan perilaku yang terjadi merupakan usaha sadar dan disengaja dari individu yang bersangkutan. Begitu juga dengan hasil-hasilnya, individu yang bersangkutan menyadari bahwa dalam dirinya telah terjadi perubahan, misalnya pengetahuannya semakin bertambah atau keterampilannya semakin meningkat, dibandingkan sebelum dia mengikuti suatu proses belajar. Misalnya, seorang mahasiswa sedang belajar tentang psikologi pendidikan. Dia menyadari bahwa dia sedang berusaha mempelajari tentang Psikologi Pendidikan. Begitu juga, setelah belajar Psikologi Pendidikan dia menyadari bahwa dalam dirinya telah terjadi perubahan perilaku, dengan memperoleh sejumlah pengetahuan, sikap dan keterampilan yang berhubungan dengan Psikologi Pendidikan.

### **2. Perubahan yang berkesinambungan (kontinyu).**

Bertambahnya pengetahuan atau keterampilan yang dimiliki pada dasarnya merupakan kelanjutan dari pengetahuan dan keterampilan yang telah diperoleh sebelumnya. Begitu juga, pengetahuan, sikap dan keterampilan yang telah diperoleh itu, akan menjadi dasar bagi pengembangan pengetahuan, sikap dan keterampilan berikutnya. Misalnya, seorang mahasiswa telah belajar Psikologi Pendidikan tentang “Hakekat Belajar”. Ketika dia mengikuti perkuliahan “Strategi Belajar Mengajar”, maka pengetahuan, sikap dan keterampilannya tentang “Hakekat Belajar” akan dilanjutkan dan dapat dimanfaatkan dalam mengikuti perkuliahan “Strategi Belajar Mengajar”.

### **3. Perubahan yang fungsional.**

Setiap perubahan perilaku yang terjadi dapat dimanfaatkan untuk kepentingan hidup individu yang bersangkutan, baik untuk kepentingan masa sekarang maupun masa mendatang. Contoh : seorang mahasiswa belajar tentang psikologi pendidikan, maka pengetahuan dan keterampilannya dalam psikologi pendidikan dapat dimanfaatkan untuk mempelajari dan mengembangkan perilaku dirinya sendiri maupun mempelajari dan mengembangkan perilaku para peserta didiknya kelak ketika dia menjadi guru.

### **4. Perubahan yang bersifat positif.**

Perubahan perilaku yang terjadi bersifat normatif dan menunjukkan ke arah kemajuan. Misalnya, seorang mahasiswa sebelum belajar tentang Psikologi Pendidikan menganggap bahwa dalam dalam Prose Belajar Mengajar tidak perlu mempertimbangkan perbedaan-perbedaan individual atau perkembangan perilaku dan pribadi peserta didiknya, namun setelah mengikuti pembelajaran Psikologi Pendidikan, dia memahami dan

berkeinginan untuk menerapkan prinsip – prinsip perbedaan individual maupun prinsip-prinsip perkembangan individu jika dia kelak menjadi guru.

#### **5. Perubahan yang bersifat aktif.**

Untuk memperoleh perilaku baru, individu yang bersangkutan aktif berupaya melakukan perubahan. Misalnya, mahasiswa ingin memperoleh pengetahuan baru tentang psikologi pendidikan, maka mahasiswa tersebut aktif melakukan kegiatan membaca dan mengkaji buku-buku psikologi pendidikan, berdiskusi dengan teman tentang psikologi pendidikan dan sebagainya.

#### **6. Perubahan yang bersifat pamanen.**

Perubahan perilaku yang diperoleh dari proses belajar cenderung menetap dan menjadi bagian yang melekat dalam dirinya. Misalnya, mahasiswa belajar mengoperasikan komputer, maka penguasaan keterampilan mengoperasikan komputer tersebut akan menetap dan melekat dalam diri mahasiswa tersebut.

#### **7. Perubahan yang bertujuan dan terarah.**

Individu melakukan kegiatan belajar pasti ada tujuan yang ingin dicapai, baik tujuan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Misalnya, seorang mahasiswa belajar psikologi pendidikan, tujuan yang ingin dicapai dalam panjang pendek mungkin dia ingin memperoleh pengetahuan, sikap dan keterampilan tentang psikologi pendidikan yang diwujudkan dalam bentuk kelulusan dengan memperoleh nilai A. Sedangkan tujuan jangka panjangnya dia ingin menjadi guru yang efektif dengan memiliki kompetensi yang memadai tentang Psikologi Pendidikan. Berbagai aktivitas dilakukan dan diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

#### **8. Perubahan perilaku secara keseluruhan.**

Perubahan perilaku belajar bukan hanya sekedar memperoleh pengetahuan semata, tetapi termasuk memperoleh pula perubahan dalam sikap dan keterampilannya. Misalnya, mahasiswa belajar tentang “Teori-Teori Belajar”, disamping memperoleh informasi atau pengetahuan tentang “Teori-Teori Belajar”, dia juga memperoleh sikap tentang pentingnya seorang guru menguasai “Teori-Teori Belajar”. Begitu juga, dia memperoleh keterampilan dalam menerapkan “Teori-Teori Belajar”.

Menurut Gagne (Abin Syamsuddin Makmun, 2003), perubahan perilaku yang merupakan hasil belajar dapat berbentuk :

- *Informasi verbal*; yaitu penguasaan informasi dalam bentuk verbal, baik secara tertulis maupun tulisan, misalnya pemberian nama-nama terhadap suatu benda, definisi, dan sebagainya.

- *Kecakapan intelektual*; yaitu keterampilan individu dalam melakukan interaksi dengan lingkungannya dengan menggunakan simbol-simbol, misalnya: penggunaan simbol matematika. Termasuk dalam keterampilan intelektual adalah kecakapan dalam membedakan (*discrimination*), memahami konsep konkrit, konsep abstrak, aturan dan hukum. Keterampilan ini sangat dibutuhkan dalam menghadapi pemecahan masalah.
- *Strategi kognitif*; kecakapan individu untuk melakukan pengendalian dan pengelolaan keseluruhan aktivitasnya. Dalam konteks proses pembelajaran, strategi kognitif yaitu kemampuan mengendalikan ingatan dan cara – cara berfikir agar terjadi aktivitas yang efektif. Kecakapan intelektual menitikberatkan pada hasil pembelajaran, sedangkan strategi kognitif lebih menekankan pada proses pemikiran.
- *Sikap*; yaitu hasil pembelajaran yang berupa kecakapan individu untuk memilih macam tindakan yang akan dilakukan. Dengan kata lain. Sikap adalah keadaan dalam diri individu yang akan memberikan kecenderungan bertindak dalam menghadapi suatu obyek atau peristiwa, didalamnya terdapat unsur pemikiran, perasaan yang menyertai pemikiran dan kesiapan untuk bertindak.
- *Kecakapan motorik*; ialah hasil belajar yang berupa kecakapan pergerakan yang dikontrol oleh otot dan fisik.

Sementara itu, Moh. Surya (1997) mengemukakan bahwa hasil belajar akan tampak dalam :

- Kebiasaan; seperti : peserta didik belajar bahasa berkali-kali menghindari kecenderungan penggunaan kata atau struktur yang keliru, sehingga akhirnya ia terbiasa dengan penggunaan bahasa secara baik dan benar.
- Keterampilan; seperti : menulis dan berolah raga yang meskipun sifatnya motorik, keterampilan-keterampilan itu memerlukan koordinasi gerak yang teliti dan kesadaran yang tinggi.
- Pengamatan; yakni proses menerima, menafsirkan, dan memberi arti rangsangan yang masuk melalui indera-indera secara obyektif sehingga peserta didik mampu mencapai pengertian yang benar.
- Berfikir asosiatif; yakni berfikir dengan cara mengasosiasikan sesuatu dengan lainnya dengan menggunakan daya ingat.
- Berfikir rasional dan kritis yakni menggunakan prinsip-prinsip dan dasar-dasar pengertian dalam menjawab pertanyaan kritis seperti “bagaimana” (*how*) dan “mengapa” (*why*).
- Sikap yakni kecenderungan yang relatif menetap untuk bereaksi dengan cara baik atau buruk terhadap orang atau barang tertentu sesuai dengan pengetahuan dan keyakinan.
- Inhibisi (menghindari hal yang mubazir).
- Apresiasi (menghargai karya-karya bermutu).

- Perilaku afektif yakni perilaku yang bersangkutan dengan perasaan takut, marah, sedih, gembira, kecewa, senang, benci, was-was dan sebagainya.

## **Gaya Belajar**

Gaya belajar mengacu pada cara belajar yang lebih disukai pebelajar. Umumnya, dianggap bahwa gaya belajar seseorang berasal dari variabel kepribadian, termasuk susunan kognitif dan psikologis latar belakang sosio cultural, dan pengalaman pendidikan (Nunan, 1991: 168).

Penelitian tentang metode mengajar yang paling sesuai ternyata semuanya gagal, karena setiap metode mengajar bergantung pada cara atau gaya siswa belajar, pribadi serta kesanggupannya. Biasanya dicari metode mengajar yang paling sesuai dengan siswa “rata-rata” yang sebenarnya khayalan belaka.

Gaya belajar adalah kunci untuk mengembangkan kinerja dalam pekerjaan, di sekolah, dan dalam situasi-situasi antar pribadi. Ketika menyadari bahwa bagaimana seseorang menyerap dan mengolah informasi, belajar dan berkomunikasi menjadi sesuatu yang mudah dan menyenangkan.

Akhir – akhir ini timbul pikiran baru yakni bahwa mengajar itu harus memperhatikan gaya belajar atau “Learning Style” siswa, yaitu cara ia bereaksi dan menggunakan perangsang-perangsang yang diterimanya dalam proses belajar.

Para peneliti menemukan adanya berbagai gaya belajar pada siswa yang dapat digolongkan menurut kategori-kategori tertentu. Mereka berkesimpulan bahwa :

*"Tiap murid belajar menurut cara sendiri yang kita sebut gaya belajar. Juga guru mempunyai gaya belajar masing-masing"*

Kita dapat menemukan gaya belajar itu dengan instrument tertentu. Kesesuaian gaya mengajar dengan gaya belajar mempertinggi efektifitas belajar. Informasi tentang adanya gaya belajar yang berbeda-beda mempunyai pengaruh atas kurikulum, administrasi, dan proses mengajar belajar. Masalah ini sangat kompleks, sulit, memakan waktu banyak, biaya yang sedikit, dan frustrasi.

Secara umum, gaya belajar dapat dipetakan sebagai berikut:

### **1. Gaya Belajar Siswa pada Permulaan belajar (Field Dependence x Field independence)**

- Field dependence yaitu gaya belajar siswa yang mau memulai belajar apabila ada pengaruh atau perintah dari orang lain (orangtua/guru). Model gaya seperti ini berdampak pada kepatuhan terhadap perintah, atau akan melahirkan budaya otoriter.

- Field independence yaitu gaya belajar yang dilakukan secara mandiri, tanpa harus dipaksa orang lain. Gaya otonom ini atas dasar kepuasan, kebutuhan dan kesadaran yang tinggi bahwa belajar merupakan kewajiban yang harus dilakukannya sendiri.

## 2. Gaya Belajar Siswa dalam Menerima Pelajaran

- Gaya Belajar Preceptive yaitu kecenderungan siswa dalam menerima pelajaran/informasi atau mengumpulkan informasi dalam belajar dilakukan dengan beraturan sebab akibat.
- Gaya belajar Receptive yaitu kecenderungan siswa dalam menerima pelajaran dilakukan dengan menerima informasi tanpa berusaha untuk membulatkan/mengorganisir konsep-konsep informasi yang diterimanya

## 3. Gaya Belajar Siswa dalam Menyerap Pelajaran

- Gaya Belajar Impulsif yaitu cara belajar siswa dalam menyerap pelajaran cenderung dengan cepat-cepat mengambil keputusan tanpa memikirkan secara mendalam untuk memahami konsep-konsep informasi yang telah diterimanya.
- Gaya Belajar Reflektif yaitu cara belajar siswa dalam menyerap pelajaran melalui pertimbangan, memikirkan semua kosep informasi yang telah diterimanya terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan/dipahami.

## 4. Gaya Belajar Siswa dalam Memecahkan Pelajaran

- Gaya Belajar Intuitif yaitu cara siswa memecahkan masalah/menjawab pertanyaan dilakukan hanya secara intuisi atau menurut perasaan saja.
- Gaya belajar Sistematis yaitu cara siswa mengerjakan pertanyaan dengan melihat struktur masalahnya, mengumpulkan bahan, dan menetapkan alternatif jawaban yang paling tepat untuk menjawab masalah.

## **Mengenal Jenis dan Gaya Belajar**

Setiap orang pasti memiliki gaya belajar yang berbeda-beda. Gaya belajar merupakan kebiasaan yang dilakukan seseorang untuk memahami, menghayati, mempraktikkan ilmu yang dipelajari. Munculnya gaya belajar pada diri seseorang, karena dorongan potensi atau kemampuan yang dominan pada dirinya yang dipengaruhi oleh faktor lingkungan, kebiasaan, serta ilmu pengetahuan dan teknologi.

#### a. Jenis Belajar

Dalam buku Quantum Learning dipaparkan 3 modalitas belajar seseorang yaitu : “modalitas visual, auditori atau kinestetik (V-A-K). Walaupun masing2 dari kita belajar dengan menggunakan ketiga modalitas ini pada tahapan tertentu, kebanyakan orang lebih cenderung pada salah satu di antara ketiganya”.

##### 1. Visual (belajar dengan cara melihat)

Visual menurut Kamus Bahasa Indonesia yang berarti dapat dilihat dengan mata. Berarti gaya belajar visual merupakan gaya belajar dengan cara melihat. Lirikan keatas bila berbicara, berbicara dengan cepat. Bagi siswa yang bergaya belajar visual, yang memegang peranan penting adalah mata / penglihatan (visual), dalam hal ini metode pengajaran yang digunakan guru sebaiknya lebih banyak / dititikberatkan pada peragaan / media, ajak mereka ke obyek-obyek yang berkaitan dengan pelajaran tersebut, atau dengan cara menunjukkan alat peraganya langsung pada siswa atau menggambarkan di papan tulis. Anak yang mempunyai gaya belajar visual harus melihat bahasa tubuh dan ekspresi muka gurunya untuk mengerti materi pelajaran. Mereka cenderung untuk duduk di depan agar dapat melihat dengan jelas. Mereka berpikir menggunakan gambar-gambar di otak mereka dan belajar lebih cepat dengan menggunakan tampilan-tampilan visual, seperti diagram, buku pelajaran bergambar, dan video. Di dalam kelas, anak visual lebih suka mencatat sampai detail-detailnya untuk mendapatkan informasi.

Ciri-ciri gaya belajar visual :

- Bicara agak cepat
- Mementingkan penampilan dalam berpakaian/presentasi
- Tidak mudah terganggu oleh keributan
- Mengingat yang dilihat, dari pada yang didengar
- Lebih suka membaca dari pada dibacakan
- Pembaca cepat dan tekun
- Seringkali mengetahui apa yang harus dikatakan, tapi tidak pandai memilih kata-kata
- Lebih suka melakukan demonstrasi dari pada pidato
- Lebih suka musik dari pada seni
- Mempunyai masalah untuk mengingat instruksi verbal kecuali jika ditulis, dan seringkali minta bantuan orang untuk mengulangnya

Strategi untuk mempermudah proses belajar anak visual :

1. Gunakan materi visual seperti, gambar-gambar, diagram dan peta.
2. Gunakan warna untuk menghilite hal-hal penting.
3. Ajak anak untuk membaca buku-buku berilustrasi.
4. Gunakan multi-media (contohnya: komputer dan video).
5. Ajak anak untuk mencoba mengilustrasikan ide-idenya ke dalam gambar.

## 2. Auditori (belajar dengan cara mendengar)

Auditorial berasal dari kata audio yang berarti sesuatu yang berhubungan dengan pendengaran. Gaya belajar auditorial merupakan gaya belajar dengan cara mendengar. Lirik ke kiri/ke kanan mendarat bila berbicara, berbicara sedang2 saja. Siswa yang bertipe auditori mengandalkan kesuksesan belajarnya melalui telinga ( alat pendengarannya ), untuk itu maka guru sebaiknya harus memperhatikan siswanya hingga ke alat pendengarannya. Anak yang mempunyai gaya belajar auditori dapat belajar lebih cepat dengan menggunakan diskusi verbal dan mendengarkan apa yang guru katakan. Anak auditori dapat mencerna makna yang disampaikan melalui tone suara, pitch (tinggi rendahnya), kecepatan berbicara dan hal-hal auditori lainnya. Informasi tertulis terkadang mempunyai makna yang minim bagi anak auditori mendengarkannya. Anak-anak seperti ini biasanya dapat menghafal lebih cepat dengan membaca teks dengan keras dan mendengarkan kaset.

Ciri-ciri gaya belajar auditori :

- Saat bekerja suka bicara kepada diri sendiri
- Penampilan rapi
- Mudah terganggu oleh keributan
- Belajar dengan mendengarkan dan mengingat apa yang didiskusikan dari pada yang dilihat
- Senang membaca dengan keras dan mendengarkan
- Menggerakkan bibir mereka dan mengucapkan tulisan di buku ketika membaca
- Biasanya ia pembicara yang fasih
- Lebih pandai mengeja dengan keras daripada menuliskannya

- Lebih suka gurauan lisan daripada membaca komik
- Mempunyai masalah dengan pekerjaan-pekerjaan yang melibatkan Visual
- Berbicara dalam irama yang terpola
- Dapat mengulangi kembali dan menirukan nada, berirama dan warna suara

Strategi untuk mempermudah proses belajar anak auditori :

- Ajak anak untuk ikut berpartisipasi dalam diskusi baik di dalam kelas maupun di dalam keluarga.
- Dorong anak untuk membaca materi pelajaran dengan keras.
- Gunakan musik untuk mengajarkan anak.
- Diskusikan ide dengan anak secara verbal.
- Biarkan anak merekam materi pelajarannya ke dalam kaset dan dorong dia untuk mendengarkannya sebelum tidur.

### 3. Kinestetik (belajar dengan cara bergerak, bekerja dan menyentuh)

Kinestetik berasal dari kata kinetik berarti gerak. Berarti gaya belajar kinestetik adalah gaya belajar belajar dengan gaya bergerak, bekerja, dan menyentuh (praktek langsung). Lirik kebawah bila berbicara, berbicara lebih lambat. Anak yang mempunyai gaya belajar kinestetik belajar melalui bergerak, menyentuh, dan melakukan. Anak seperti ini sulit untuk duduk diam berjam-jam karena keinginan mereka untuk beraktifitas dan eksplorasi sangatlah kuat. Siswa yang bergaya belajar ini belajarnya melalui gerak dan sentuhan.

Ciri-ciri gaya belajar kinestetik :

- Berbicara perlahan
- Penampilan rapi
- Tidak terlalu mudah terganggu dengan situasi keributan
- Belajar melalui manipulasi dan praktek
- Menghafal dengan cara berjalan dan melihat
- Menggunakan jari sebagai petunjuk ketika membaca
- Merasa kesulitan untuk menulis tetapi hebat dalam bercerita
- Menyukai buku-buku dan mereka mencerminkan aksi dengan gerakan tubuh saat membaca
- Menyukai permainan yang menyibukkan
- Tidak dapat mengingat geografi, kecuali jika mereka memang pernah berada di tempat itu



- Menyentuh orang untuk mendapatkan perhatian mereka Menggunakan kata-kata yang mengandung aksi

Strategi untuk mempermudah proses belajar anak kinestetik:

1. Jangan paksakan anak untuk belajar sampai berjam-jam.
2. Ajak anak untuk belajar sambil mengeksplorasi lingkungannya (contohnya: ajak dia baca sambil bersepeda, gunakan obyek sesungguhnya untuk belajar konsep baru).
3. Izinkan anak untuk mengunyah permen karet pada saat belajar.
4. Gunakan warna terang untuk menghilite hal-hal penting dalam bacaan.
5. Izinkan anak untuk belajar sambil mendengarkan musik.

Gaya belajar dapat menentukan prestasi belajar anak. Jika diberikan strategi yang sesuai dengan gaya belajarnya, anak dapat berkembang dengan lebih baik. Gaya belajar otomatis tergantung dari orang yang belajar. Artinya, setiap orang mempunyai gaya belajar yang berbeda-beda.

Menurut M. Gagne, seperti dalam karyanya “The Conditions of Learning”, jenis belajar dapat dikategorikan menjadi lima hal:

1. Belajar Informasi Verbal. Yaitu belajar untuk memperoleh pengetahuan yang dimiliki dengan bentuk bahasa lisan atau tulisan. Misalnya, melalui Cap Nama seperti; buku, majalah, tabloid, dll. dan melalui data/fakta seperti kenyataan yang tertulis dalam Dasar Negara Indonesia (Pancasila), UUD 45, GBHN, dst. Kalau dihubungkan dengan teorinya Bloom, maka jenis belajar ini lebih mengarah pada pembentukan ingatan atau intelektual yang turut mempengaruhi cara pandang hidup seseorang. Informasi verbal mudah diterima/didapat melalui interaksi komunikasi dengan saluran-saluran yang tersedia seperti yang cakup di atas.
2. Belajar Kemahiran Intelektual. Yaitu kemampuan untuk berhubungan dengan lingkungan disekitarnya melalui saluran persep, konsep, kaidah dan prinsip. Persep ialah hasil mental dari pengamatan terhadap objek/benda. Konsep ialah satuan arti yang mewakili sejumlah benda/objek yang memiliki ciri-ciri yang sama. Kaidah ialah pengungkapan dari hubungan antara beberapa konsep. Prinsip ialah kombinasi dari beberapa kaidah, yang lebih tinggi dan lebih kompleks. Belajar pengaturan kegiatan kognitif/intelektual. Yaitu kemampuan untuk mengatur kegiatan aktivitas inteleknya sendiri. Belajar ketrampilan motorik. Yaitu belajar yang melibatkan keterampilan, serangkaian gerakan tubuh secara terpadu.
3. Belajar sikap. Yaitu belajar untuk melatih diri berperilaku/bersikap secara baik melalui pemahaman, penghayatan, dan pengamalan.

## PENGERTIAN PERENCANAAN PEMBELAJARAN

Perencanaan sering disebut *planning* yaitu persiapan menyusun suatu keputusan berupa langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Menurut William H. Newman dalam bukunya *Administrative action techniques of organization and Management* menegaskan bahwa perencanaan adalah menentukan apa yang akan dilakukan. Menurut Bintoro Tjokroamidjojo (1997) dalam Sa'ud dan Makmun (2007: 4) menyatakan bahwa “perencanaan dalam arti seluas-luasnya tidak lain adalah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu”. Sebagaimana pendapat Robbins dan Coulter (2012 :204) yang mengemukakan bahwa “perencanaan mencakup penetapan sasaran organisasi, mengembangkan strategi untuk mencapai sasaran dan pengembangan rencana-rencana untuk menyatukan dan mengkoordinasikan aktivitas pekerjaan. Perencanaan berkenaan dengan apa dan bagaimana, apa yang ingin dilakukan dan bagaimana mencapainya.

Sedangkan pembelajaran dapat diartikan sebagai proses kerja sama antara guru dan siswa dalam memanfaatkan semua potensi dan sumber yang ada baik dari dalam diri siswa maupun dari luar siswa untuk mencapai tujuan yang ditentukan.

Jadi, perencanaan pembelajaran adalah proses yang diatur sedemikian rupa menurut langkah-langkah tertentu baik berupa penyusunan materi pengajaran, mpenggunaan media, maupun model pembelajaran lainnya agar proses pelaksanaan pembelajaran berjalan secara optimal. Sedangkan perencanaan pendidikan ialah proses menetapkan sasaran-sasaran dalam organisasi pendidikan, atau menetapkan sesuatu yang akan dilaksanakan pada masa akan datang guna mencapai sasaran dan tujuan organisasi secara efektif dan efesien.

Dalam konteks pendidikan, perencanaan merupakan salah satu fungsi manajerial yang meliputi proses pengambilan keputusan mengenai apa yang akan dilakukan sekolah dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan sebelumnya (Mukhtar, et al, 2003 :17). Dengan demikian perencanaan pendidikan adalah proses menetapkan kegiatan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang dalam mencapai tujuan pendidikan, termasuk tujuan sekolah.

Proses pembuatan suatu rencana dapat dilakukan dengan beberapa alternative pendekatan. Organsas pendidikan juga dapat menggunakan pendekatan-pendekatan ini, tergantung pada gaya

manajemen, iklim dan lingkungan organisasi, budaya dan kepemimpinan organisasi. Berikut ini adalah empat macam pendekatan utama untuk pembuatan suatu perencanaan.

### **1. Pendekatan Atas-Bawah (Top-Down)**

Perencanaan dengan pendekatan ini dilakukan oleh pemimpin organisasi. Unit organisasi dibawahnya hanya melaksanakan apa saja yang telah direncanakan.

### **2. Pendekatan Bawah-Atas (Down-Top)**

Perencanaan dengan pendekatan ini dilakukan pemimpin puncak dengan cara memberikan gambaran situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi termasuk mengenai misi, tujuan, sasaran dan sumber daya yang dimiliki. Langkah selanjutnya adalah memberikan kewenangan kepada manajemen ditingkat bawahnya untuk menyusun sebuah rencana.

### **3. Pendekatan Campuran**

Pendekatan ini ialah pendekatan campuran diantara keduanya (Top-Down/Down-Top). Dalam pendekatan ini pemimpin memberikan petunjuk perencanaan organisasi secara garis besar, sedangkan rencana detailnya diserahkan kepada kreativitas unit perusahaan dibawahnya dengan tetap mematuhi aturan yang ada.

### **4. Pendekatan Kelompok**

Dalam pendekatan ini, perencanaan sekelompok tenaga ahli dalam perusahaan. Oleh karena itu didalam perusahaan dibentuk bermacam biro atau bagian khusus. Misalnya adalah bappenas (Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional).

## **Prinsip Perencanaan Pembelajaran**

Seorang guru yang ingin melibatkan dalam suatu kegiatan perencanaan harus mengetahui prinsip-prinsip perencanaan, seperti yang dikemukakan oleh Sagal (Hermawan, 2007) yang meliputi :

- Menetapkan apa yang mau dilakukan oleh guru, kapan dan bagaimana cara melakukannya dalam implementasi pembelajaran.
- Membatasi sasaran agar dasar tujuan intruksional khusus dan menetapkan pelaksanaan kerja untuk mencapai hasil yang maksimal melalui proses penentuan target pembelajaran.
- Mengembangkan alternatif-alternatif yang sesuai dengan strategi pembelajaran.

- Mempersiapkan dan mengkomunikasikan rencana-rencana dan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan pembelajaran kepada pihak yang berkepentingan.

Jika prinsip-prinsip itu terpenuhi, secara teoritik perencanaan pembelajaran itu akan memberi penegasan untuk mencapai tujuan sesuai scenario yang sudah disusun.

Sedangkan menurut asumsi Jumhana (2006). Prinsip-prinsip yang harus dijadikan dasar dalam merancang pembelajaran, baik untuk perencanaan pembelajaran yang masih bersifat umum maupun perencanaan pembelajaran yang lebih spesifik adalah bahwa perencanaan tersebut harus memenuhi unsur :

- Ilmiah, yaitu keseluruhan materi yang dikembangkan atau dirancang oleh guru termasuk kegiatan yang menjadi muatan dalam silabus dan rencana pelaksanaan dan pembelajaran harus benar dan dapat dipertanggung jawabkan secara keilmuan.
- Relevan, yaitu bahwa setiap materi mempunyai ruang lingkup atau cakupan dan sistematikanya atau urutan penyajiannya
- Sistematis, yaitu unsure perencanaan, baik perencanaan jenis silabus maupun perencanaan untuk rencana pelaksanaan pembelajaran antara unsure yang satu dengan unsure yang lainnya saling terkait, mempengaruhi, menentukan dan menjadi suatu kesatuan yang utuh untuk mencapai tujuan atau kompetensi.
- Konsisten, yaitu adanya hubungan yang konsisten antara kompetensi dasar, indicator, materi pokok pengalaman belajar, sumber belajar dan system penilaian.
- Memadai, yaitu cakupan indicator materi pokok, pengalaman, sumber belajar dan sistem penilaian cukup untuk menunjang pencapaian kompetensi dasar.
- Aktual dan kontekstual, yaitu cakupan indicator, materi pokok, pengalaman pelajaran sumber belajar dan system penilaian memperhatikan perkembangan ilmu, teknologi, seni mutakhir dalam kehidupan nyata dan peristiwa yang terjadi.
- Fleksibel, yaitu keseluruhan komponen silabus maupun rencana pelaksanaan pembelajaran harus dapat mengakomodasi keragaman peserta didik, pendidik, serta dinamika perubahan yang terjadi yang disekolah dan tuntutan masyarakat.
- Menyeluruh, yaitu komponen silabus rencana pelaksanaan pembelajaran harus mencakup keseluruhan kompetensi.

## **Tujuan Dan Fungsi Perencanaan Pembelajaran**

Pada dasarnya tujuan perencanaan pembelajaran itu ialah untuk mengarahkan dan membimbing kegiatan guru dan siswa dalam proses pembelajaran. Namun secara ideal, perencanaan pembelajaran itu bertujuan untuk menguasai sepenuhnya bahan dan materi ajar, metode dan penggunaan alat, perlengkapan pembelajaran, menyampaikan kurikulum atas dasar bahasan atau materi dan mengelola alokasi waktu yang tersedia serta membelajarkan siswa sesuai yang di programkan. Tujuan pembelajaran itu memungkinkan guru memilih metode yang sesuai sehingga proses pembelajaran itu mengarah dan dapat mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Hal ini juga mengarahkan bagaimana mengorganisasikan kegiatan-kegiatan siswa dalam proses pembelajaran yang telah dipilihnya.

Selain tujuan, terdapat pula fungsi dalam perencanaan pembelajaran yang dikemukakan oleh Oemar (2001) yaitu :

- Memberikan guru pemahaman yang lebih jelas tentang tujuan pendidikan sekolah dan hubungan dengan pembelajaran untuk mencapai tujuan tersebut.
- Membantu guru memperjelas pemikiran tentang sumbangan pembelajarannya terhadap pencapaian tujuan pendidikan.
- Menambah keyakinan guru atas nilai-nilai pembelajaran yang diberikan dan procedure yang dipergunakan.
- Membantu guru dalam rangka mengenal kebutuhan-kebutuhan siswa, minat-minat siswa, dan mendorong motivasi belajar.
- Mengurangi kegiatan yang bersifat trial dan error dalam mengajar dengan adanya organisasi yang baik dan metode yang tepat.
- Membantu guru memelihara kegairahan mengajar dan senantiasa memberikan bahaan-bahan yang up to date kepada siswa.

Adapun enam fungsi utama rencana atau perencanaan yang dibuat manajer suatu organisasi ialah sebagai berikut :

### **1. Penerjemah Kebijakan Umum**

Kebijakan umum perusahaan ditetapkan oleh manajemen puncak dimana untuk melaksanakannya diperlukan suatu tahap penerjemahan agar menjadi lebih konkrit, jelas, komprehensif, dan bertahap.

2. Perkiraan yang Bersifat Ramalan

Perencanaan berhubungan dengan perkiraan-perkiraan kemasa depan, bukan kemasa lalu.

3. Berfungsi Ekonomi

Karena kemampuan sumber daya yang tersedia sangat terbatas, maka penggunaan sumber daya itu hendaklah direncanakan melalui perhitungan yang matang agar dapat digunakan sesuai kebutuhan.

4. Memastikan Suatu Kegiatan

Agar pencapaian tujuan dapat dilaksanakan dengan oleh setiap organisasi, perlu disusun rencana yang mengatur hak dan kewajiban, tugas dan tanggung jawab serta wewenang mereka dengan rencana yang jelas, maka semua akan bekerja dengan penuh kepastian.

5. Alat Koordinasi

Koordinasi merupakan kegiatan penting dalam pelaksanaan fungsi manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan. Agar koordinasi dapat berjalan dengan lancar, maka salah satu alat yang dapat membantu kegiatan ini adalah rencana kerja, dengan alat ini setiap orang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

6. Alat atau Sarana Pengawasan

Pengawasan diperlukan oleh manajer untuk mengetahui apakah suatu kegiatan yang telah dilakukan hasilnya memuaskan, untuk mengukur apakah realisasi kerja telah sesuai atau belum. Salah satu alat yang dapat dipakai sebagai tolak ukur dalam melakukan pengawasan dan pengendalian adalah rencana yang dibuat sebelumnya.

### **Manfaat Perencanaan Pembelajaran**

Ada beberapa manfaat perencanaan pembelajaran, di antaranya adalah :

***a. Dengan perencanaan yang matang dan akurat akan dapat di prediksi seberapa besar keberhasilan yang akan dicapai.***

Oleh karena itu, akan terhindar dari keberhasilan yang sifatnya untung-untungan, sebab segala kemungkinan kegagalan sudah dapat diantisipasi oleh guru, dalam perencanaan, guru harus paham tujuan apa yang akan dicapai, strategi apa yang tepat dilakukan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, dan darimana sumber belajar yang dapat digunakan.

***b. Sebagai alat untuk memecahkan masalah.***

Dengan perencanaan yang matang, maka segala kemungkinan dan masalah yang akan timbul dapat diantisipasi sehingga dapat di prediksi pula jalan penyelesaiannya.

***c. Untuk memanfaatkan berbagai sumber belajar secara tepat.***

Dengan perencanaan yang tepat, maka guru dapat menentukan sumber-sumber belajar yang dianggap tepat untuk mempelajari suatu bahan pembelajaran, sebab saat ini banyak sekali sumber belajar yang ditawarkan baik melalui media cetak maupun elektronik.

***d. Perencanaan akan membuat pembelajaran berlangsung secara sistematis.***

Dengan perencanaan yang baik, maka pembelajaran tidak akan berlangsung seadanya, tetapi akan terarah dan terorganisir dan guru dapat memanfaatkan waktu seefektif mungkin untuk mencapai tujuan pembelajaran.

## **Pengorganisasian Pembelajaran**

### **Pengertian Pengorganisasian**

Sebelum dijelaskan hakikat pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen, maka terlebih dahulu dikemukakan arti organisasi, sebab organisasilah yang menjadi wadah bagi seluruh aktivitas manajerial, tak terkecuali pengorganisasian.

Organisasi ialah kerja sama dua orang atau lebih dalam satu keadaan yang terkoordinasikan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Didalam organisasi ada sejumlah orang baik sebagai manajer maupun sebagai anggota, ada struktur, tujuan-tujuan, aturan dan prosedur. Orang yang melaksanakan manajemen inilah disebut manajer, dan melaksanakan pekerjaan praktis adalah anggota, bawahan atau pengikut.

Satu Organisasi terdiri dari berbagai unsur :

1. Ada kumpulan orang-orang
2. Ada pembagian kerja atau spesialisasi dalam organisasi
3. Bekerja sama dimana aktivitas-aktivitas yang terpisah di koordinasikan
4. Ada tujuan bersama yang akan dicapai melalui kerja sama yang terkoordinasikan.

Untuk kelangsungan fungsi, organisasi ada beberapa prinsip dalam rancangan manajemen nya yaitu :

1. Kesatuan pemerintah
2. Tentang pengawasan
3. Pembagian kerja
4. Departementalisasi

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Menurut winadi (1990) pengorganisasian ialah suatu proses pekerjaan yang ada di bagi dalam komponen-komponen yang dapat ditandatangani dan aktivitas-aktifitas mengkordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Robbins (1984) pengorganisasian ialah suatu hal yang berkaitan dengan penetapan tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa yang melakukannya, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa yang melaporkan, kepada siapa laporan disampaikan dan dimana keputusan dibuat.

Reeser ( 1973:323) mengemukakan “As managerial func-tion, organizing is defined as grouping work activities into departements , assigning authority and coordinating the activities of the activities of the different departements so that objectives are met and conflics minimized”. Pendapat ini mendapatkan bahwa pengorganisasian itu berfungsi untuk membagi kerja terhadap berbagai bidang menetapkan kewenangan dan pengorganiasian kegiatan bidang yang berbeda untuk menjamin tercapainya tujuan dan mengurangi konflik yang terjadi dalam organisasi.

Sejalan dengan pendapat di ats Terry (1973;297) menejelaskan pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pengornasasian yang dilaksanakan para manajer secara efektif, akan dapat: 1) Menjelaskan siapa siapa yang akan melakukan apa, 2) Menjelaskan siapa memimpin siapa, 3) menjelaskan saluran-saluran komunikasi, 3) Menejelaskan saluran-saluran komunikasi, 4) Memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran (Winardi, 1990).



## **Unsur Pengorganisasian**

Ada beberapa konsep dalam pengorganisasian, yang menurut Mondy dan Premaux (1995) yaitu tanggung jawab, wewenang, pendelegasian, dan pertanggung jawaban.

### **1. Tanggung jawab (Responsibility)**

Dalam menerima suatu pekerjaan berarti seseorang mengambil tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melaksanakan aktivitas pekerjaan.

### **2. Wewenang (Authority)**

Wewenang adalah hak untuk memutuskan, mengarahkan orang-orang dalam melakukan sesuatu tindakan, atau untuk melaksanakan suatu kewajiban dalam mencapai tujuan organisasi. Paling tidak ada tiga karakteristik utama dalam konsep wewenang, yaitu: a) wewenang adalah hak, b) wewenang mencakup tindakan keputusan, melakukan tindakan dan melaksanakan kewajiban, c) wewenang adalah jaminan bagi pencapaian tujuan atau sasaran organisasi.

### **3. Pendelegasian (delegation)**

Pendelegasian adalah proses pemberian tanggung jawab sepanjang wewenang yang dibutuhkan. Konsep delegasi adalah salah satu hal penting bagi manajer sebagai kemampuan untuk memperoleh pekerjaan yang dilaksanakan. Pada pokoknya ada risiko bagi manajer, karena berkaitan dengan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu tanggung jawab.

### **4. Pertanggung Jawaban (Accountability)**

Tidak ada satu organisasi yang dapat berhasil jika tidak ada sistem pertanggung jawaban. Akuntabilitas adalah jaminan bahwa seseorang yang diusulkan jawaban. Akuntabilitas adalah jaminan bahwa seseorang yang diusulkan untuk melaksanakan tugas dalam kenyataannya melaksanakannya secara benar. Pertanggung jawaban dapat dikembangkan dengan beberapa cara, yaitu :

- a) melalui pemeriksaan pribadi/perorangan oleh manajer. Setelah tugas-tugas seseorang diberitahukan kepadanya, manajer dapat memeriksa dan melihat apakah pekerjaan itu dilakukan secara sempurna.
- b) Bawahan memberikan laporan kepada manajer. Laporan ini diatur sedemikian rupa, baik laporan mingguan, bulanan atau semesteran.

- c) Melalui laporan yang diberikan oleh orang lain. Para pengawas pengendalian mutu melaporkan tentang pekerjaan seseorang, sedemikian pula para pelanggan memberikan laporan tentang lemahnya pelayanan dan kegagalan produk/ jelek kualitas produk.

## **5. Struktur Organisasi**

Dalam syafaruddin (2005) struktur organisasi adalah berisikan kerangka kerja organisasi. Adapun kerangka kerja organisasi adalah yang kompleks, sedang dan sederhana. Kebanyakan organisasi besar menggunakan kerangka kerja jenis lini dan staff. Jenis ini menggunakan hubungan garis vertikal antara tingkatan yang berbeda antara manajer dengan bawahannya.

Struktur organisasi lini menunjukkan hubungan dengan staf dalam garis perintah. Selanjutnya struktur organisasi lini dan staf yang berisikan hubungan kerja manajer dengan staf atau suversior bersifat perintah dan koordinasi. Biasanya staf memberikan garis kerja yaitu ; memberikan bimbingan, pelayanan, dan pengendalian kerja.

Manajer produksi berkoordinasi dengan manajer personalia dalam hal penempatan karyawan dan penentuan tugas superior. Demikian pula, manajer personalia memberikan nasihat dan pengendalian kepada suversior tentang karyawan yang ditempatkan dalam bidang pekerjaan tertentu.

### **Tujuan Pengorganisasian**

Tujuan pengorganisasian adalah agar dalam pembagian tugas dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Dengan pembagian tugas diharapkan setiap anggota organisasi dapat meningkatkan keterampilannya secara khusus (spesialisasi) dalam menangani tugas-tugas yang dibebankan. Apabila pengorganisasian itu dilakukan tidak sesuai dengan bidang keahlian seseorang, maka tidak mustahil dapat menimbulkan kegagalan dalam penyelenggaraan pekerjaan itu. Ada beberapa tujuan pengorganisasian, yaitu:

Membantu koordinasi. Memberi tugas pekerjaan kepada unit kerja secara koordinatif agar tujuan organisasi dapat dilaksanakan dengan mudah dan efektif. Koordinasi dibutuhkan tatkala harus membagi unit kerja yang terpisah dan tidak sejenis, tetapi berada dalam satu organisasi.

- Memperlancar pengawasan. Membantu pengawasan dengan menempatkan seorang anggota manajer yang berkompetensi dalam setiap unit organisasi. Dengan demikian sebuah unit

dapat ditempatkan di dalam organisasi secara keseluruhan sedemikian rupa agar dapat mencapai sasaran kerjanya walaupun dengan lokasi yang tidak sama.

- Maksimalisasi manfaat spesialisasi. Membantu seorang menjadi lebih ahli dalam pekerjaan-pekerjaan tertentu. Spesialisasi pekerjaan dengan dasar keahlian dapat menghasilkan produk yang berkualitas tinggi, sehingga kemanfaatan produk dapat memberikan kepuasan dan memperoleh kepercayaan masyarakat pengguna.
- Penghematan biaya. Tumbuh pertimbangan yang berkaitan dengan efisiensi. Dengan demikian pelaku organisasi akan selalu berhati-hati dalam setiap akan menambah unit kerja baru yang notabene menyangkut penambahan tenaga kerja yang relatif banyak membutuhkan biaya tambahan berupa gaji/upah. Penambahan unit kerja sebaiknya dipertimbangkan berdasarkan nilai sumbangan pekerja baru dengan tujuan untuk menekan upah buruh yang berlebihan.
- Meningkatkan kerukunan hubungan antar manusia. Masing-masing pekerja antar unit kerja dapat bekerja saling melengkapi, mengurangi kejenuhan, menumbuhkan rasa saling membutuhkan, mengurangi pendekatan materialistis. Untuk ini pihak manajer harus mampu mengadakan pendekatan sosial dengan penanaman rasa solidaritas dan berusaha menampung serta menyelesaikan berbagai perbedaan yang bersifat individual.

### **Unsur-Unsur Organisasi**

- Sebagai wadah atau tempat bekerja sama.
- Sebagai proses kerja sama antara dua orang atau lebih.
- Adanya tugas atau kedudukan yang jelas.
- Mempunyai tujuan tertentu.

### **Pengertian Pembelajaran**

Pembelajaran adalah suatu proses yang dilakukan oleh individu untuk memperoleh suatu perubahan perilaku yang baru secara keseluruhan, sebagai hasil dari pengalaman individu itu sendiri dalam interaksi dengan lingkungannya. Beberapa prinsip yang menjadi landasan pengertian tersebut ialah :

- a) Pembelajaran sebagai suatu usaha memperoleh perubahan perilaku. Prinsip ini bermakna bahwa proses pembelajaran itu ialah adanya perubahan perilaku dalam diri individu.

- b) Hasil pembelajaran ditandai dengan perubahan perilaku secara keseluruhan.
- c) Pembelajaran merupakan suatu proses. Prinsip ini mengandung makna bahwa pembelajaran merupakan suatu aktifitas yang berkesinambungan.
- d) Proses pembelajaran terjadi karena adanya sesuatu yang mendorong dan ada suatu tujuan yang ingin dicapai.
- e) Pembelajaran merupakan suatu pengalaman.

### **Strategi Pengorganisasian Pembelajaran**

Pengorganisasian pembelajaran memiliki peranan penting dalam kegiatan pembelajaran khususnya dalam menyusun skema tahapan kegiatan (alur kegiatan pembelajaran) pengembangan organisasi melalui visi dan misi tidak terbatas membentuk strategi yang strategis melainkan bagaimana kita harus dapat memadukan sebuah keterampilan mengelola strategi pengorganisasian pembelajaran yang terpadu, seperti :

- a) Waktu merupakan nilai efisiensi ( tolak ukur ) dimana suatu pengorganisasian terjadi karena beberapa literatur pelaksanaan dan evaluasi kegiatan strategi pengorganisasian pembelajaran.
- b) Tempat merupakan landasan awal dalam proses pengembangan organisasi dibentuk (dikemas) sesuai dengan analisis kebutuhan di tempat dimana pengorganisasian pembelajaran tersebut dilaksanakan.
- c) Tujuan pengorganisasian pembelajaran harus operasional dan konkret yaitu memiliki tujuan pembelajaran khusus, tujuan pembelajaran umum, tujuan kurikuler, tujuan nasional, sampai pada tujuan yang bersifat universal.

Strategi pengorganisasian pembelajaran disebut oleh Reigeluth, Bunderson, dan Merrill (1977) sebagai *structural strategy*, yang mengacu kepada cara untuk membuat urutan (*sequencing*) dan mensintesis (*synthesizing*) fakta-fakta, konsep-konsep, prosedur, atau prinsip-prinsip yang berkaitan. *Sequencing* mengacu kepada pembuatan urutan penyajian isi bidang studi dan *synthesizing* mengacu kepada upaya untuk menunjukkan kepada si-pembelajar keterkaitan antar isi bidang studi itu.

Pengorganisasian pembelajaran secara khusus, merupakan fase yang amat penting dalam rancangan pembelajaran. *Synthesizing* akan membuat topik-topik dalam suatu bidang studi

menjadi lebih bermakna bagi peserta didik (Ausubel,1968) yaitu dengan menunjukkan bagaimana topic-topik itu terkait dengan keseluruhan isi bidang studi. *Sequencing* atau penataan urutan, amat diperlukan dalam pembuatan sintesis. Strategi pengorganisasian pembelajaran terbagi menjadi Strategi Makro dan Strategi Mikro. Strategi pengorganisasian makro diacukan untuk menata keseluruhan isi bidang studi, strategi pengorganisasian mikro diacukan untuk menata sajian suatu konsep, atau prinsip, atau prosedur.

### **Strategi Mikro**

Teori Gagne dan Briggs, teori pembelajaran yang dikembangkanya mendeskripsikan hal-hal yang berkaitan dengan:

#### **a. Kapabilitas Belajar**

1. Informasi verbal. Peserta didik telah belajar informasi verbal apabila ia dapat mengingat kembali informasi itu.
2. Keterampilan Intektual. Peserta didik akan menggunakan suatu ketrampilan intelektual apabila ia berinteraksi dengan lingkungan simbolnya bahasa dan angka. Keterampilan Intelektual mencakup lima katagori, yaitu: (1)Diskriminasi; (2)Konsep konkrit; (3)Konsep abstrak; (4)Kaidah; (5)Kaidah tingkat lebih tinggi
3. Strategi Kognitif. Siswa telah belajar strategi kognitif apabila ia telah mengembangkan cara-cara meningkatkan keefektifan dan efisiensi proses berfikir dan proses belajarnya.
4. Sikap. Keadaan mental yang komplek dari peserta didik yang dapat mempengaruhi perilakunya untuk melakukan tindakan-tindakan yang sifatnya pribadi terhadap orang lain, benda, atau peristiwa.
5. Keterampilan Motorik. Peserta didik telah mengembangkan keterampilan motorik apabila ia telah menampilkan gerakan-gerakan fisik dalam menggunakan bahan-bahan atau peralatan-peralatan menurut prosedur.

Gagne dan Briggs mendeskripsikan kondisi peserta didik yang berbeda untuk setiap katagori kapabilitas. Mereka membedakan dua jenis kondisi peserta didik yaitu:

- a) Kondisi peserta didik internal. Mengacu kepada perolehan dan penyimpanan kapabilitas-kapabilitas yang telah dipelajari peserta didik yang mendukung belajar kapabilitas lainnya.

- b) Kondisi peserta didik eksternal. Mengacu kepada berbagai cara yang dirancang untuk memudahkan proses-proses internal dalam diri peserta didik ketika belajar.

### **Peristiwa Pembelajaran**

Teori belajar pengolahan informasi mendeskripsikan bahwa tindakan belajar merupakan proses internal yang mencakup beberapa tahapan. Gagne (1985) mengemukakan bahwa tahapan-tahapan ini dapat dimudahkan dengan menggunakan metode pembelajaran yang mengikuti urutan tertentu yang ia sebut dengan “peristiwa pembelajaran”. Peristiwa pembelajaran ini dibagi menjadi sembilan tahapan yang diasumsikan sebagai cara-cara eksternal yang berpotensi mendukung proses-proses internal dalam belajar, yaitu:

1. Menarik perhatian;
2. Memberitahukan tujuan pembelajaran kepada peserta didik;
3. Merangsang ingatan pada prasarat belajar;
4. Menyajikan bahan perangsang;
5. Memberikan bimbingan belajar;
6. Mendorong unjuk kerja;
7. Memberikan balikan informative;
8. Menilai unjuk kerja;
9. Meningkatkan retensi dan alih belajar.

### **Pengorganisasian Pembelajaran (Urutan Pembelajaran)**

Kini sampai pada inti kajian yaitu mendeskripsikan cara yang diperkenalkan Gagne dalam mengorganisasikan urutan pembelajaran. Pertimbangan terpenting dalam membuat urutan pembelajaran adalah ada tidaknya prasyarat untuk suatu kapabilitas, dan apakah peserta didik telah memiliki prasyarat belajar itu.

#### **1. Model Taba : Pembentukan Konsep**

Taba (1980) memperkenalkan strategi pengorganisasian pembelajaran tingkat mikro, khusus untuk belajar konsep dengan pendekatan induktif. Strategi yang diciptakannya terdiri dari tiga tahapan sejalan dengan tiga tingkatan proses berpikir yang dikemukakannya. Ketiga tingkatan proses berpikir itu adalah: (1) pembentukan konsep, (2) intepretasi, dan (3) aplikasi prinsip.

Pengorganisasian pembelajaran untuk keperluan pembentukan konsep terdiri dari tiga langkah, yaitu:

- Mengidentifikasi contoh-contoh yang relevan dengan konsep yang akan dibentuk.
- Mengelompokkan contoh-contoh berdasarkan karakteristik serupa (criteria tertentu) yang dimiliki.
- Mengembangkan kategori atau nama untuk kelompok-kelompok itu.

## **2. Model Bruner: Pemahaman Konsep**

Pembentukan konsep dan pemahaman konsep merupakan dua kegiatan mengkategorikan yang berbeda yang menuntut proses berpikir yang berbeda pula. Seluruh kegiatan mengkategorikan meliputi mengidentifikasi dan menempatkan contoh-contoh ke dalam kelas dengan menggunakan dasar criteria tertentu. Bruner (1980) memandang bahwa suatu konsep memiliki lima unsur dan seseorang dikatakan memahami suatu konsep apabila ia mengetahui semua unsur dari konsep itu. Kelima unsur tersebut adalah (1)Nama; (2)Contoh-contoh; (3)Karakteristik, baik yang pokok maupun tidak; (4)Rentangan karakteristik, dan (5)Kaidah.

### **Menganalisis Strategi Berpikir untuk Memahami Konsep**

Bruner (1980) menggunakan istilah strategi yang mengacu kepada urutan keputusan yang dibuat oleh seseorang dalam meneliti setiap keputusan yang dibuat oleh seseorang dalam meneliti setiap contoh dari suatu konsep. Bruner juga mengembangkan strategi-strategi yang berbeda untuk mencapai jenis konsep yang berbeda. Ada tiga strategi pengorganisasian pembelajaran pemahaman konsep yang telah dikembangkan, yaitu:

- Model penerimaan mengacu kepada strategi pengorganisasian, contoh-contoh konsep dengan memberi tanda “ya”, bila contoh itu menjadi contoh konsep, dan tanda “tidak”, bila contoh itu bukan contoh konsep.
- Model pilihan mengacu kepada strategi pengorganisasian, contoh-contoh konsep tanpa memberi tanda “ya” atau “tidak”.
- Model dengan contoh yang terorganisasi mengacu kepada strategi pemahaman konsep dengan menggunakan, contoh-contoh yang terorganisasi dalam lingkungan kehidupan yang sesungguhnya.

## Strategi Makro

### a. Hirarki Belajar

Gagne (1968) menekankan pada penataan urutan dengan memunculkan gagasan prasyarat belajar yang disebut hirarki belajar. Reigeluth dalam Degeng (1988) mengemukakan bahwa analisis hirarki belajar kurang berarti untuk membuat sintesis. Pendapat ini dipertegas oleh Gagne (1977) bahwa analisis hirarkhi belajar kurang berarti untuk membuat sintesis, dengan demikian untuk mengorganisasi keseluruhan isi bidang studi (strategi makro) perancang pembelajaran perlu beralih ke strategi lain.

### b. Analisa Tugas

Cara lain yang dipakai untuk menunjukkan keterkaitan isi bidang studi adalah *information-processing approach to task analysis*. Seseorang dapat saja mempelajari langkah terakhir dari suatu prosedur pertama kali, tetapi dalam unjuk kerja ia tidak dapat memulai dari langkah terakhir. Gropeper, Landa, Merrill, Resnick, dan Scandura adalah orang-orang yang pertama kali menekankan pentingnya hubungan jenis ini (*information- processing approach to task analysis*) dalam pengorganisasian pembelajaran pada tingkat makro.

### c. Sub Sumptife Sequence

David Ausubel (1968) mengemukakan gagasan, cara membuat urutan sistem pembelajaran yang dapat membuat pembelajaran jadi lebih bermakna, ia menggunakan urutan dari umum ke rinci. Bila pengetahuan baru diassimilasikan dengan pengetahuan yang sudah ada, maka perolehan belajar dan retensi akan dapat ditingkatkan.

### d. Kurikulum Spiral

Jerome Brunner (1960) menyatakan bahwa *a spiral curriculum* merupakan pembelajaran tingkat makro, dengan konsep pembelajaran dimulai dengan mengajarkan isi pengajaran secara umum, kemudian secara lebih rinci.

### e. Teori Skema

Anderson dkk. (1977) menguatkan pendapat David Ausubel (1968) dengan teori skema, teori Ausubel (1968) memandang proses belajar sebagai pengetahuan baru dalam diri peserta didik dengan cara mengaitkannya dengan struktur kognitif yang sudah ada dan hasil belajar sebagai hasil pengorganisasian struktur kognitif yang baru, struktur kognitif yang baru ini akan menjadi asimilatif skema.



#### **f. Webteaching**

Norman (1973) mengenai webteaching sebagai prosedur menata urutan isi bidang studi termasuk strategi makro. Prosedur ini menekankan pentingnya peran struktur pengetahuan yang telah dimiliki oleh peserta didik dan struktur isi bidang yang akan dipelajari. Hal ini sesuai dengan pendapat Tillema (1983).

#### **g. Teori Elaborasi**

Teori ini mendeskripsikan cara mengorganisasikan pembelajaran dari umum ke rinci, urutan umum ke rinci dimulai dari *epitome* kemudian mengelaborasi dalam *epitome* ke lebih rinci.

### **Faktor yang Mempengaruhi Perwujudan Pengorganisasian Kelas**

Pengorganisasian pembelajaran juga mempengaruhi pengorganisasian di dalam kelas. Adapun faktor yang mempengaruhi perwujudan pengorganisasian kelas, yaitu :

#### **a. Kurikulum**

Kurikulum kaitannya dengan pengorganisasian kelas haruslah di rancang sebagai jumlah pengalaman edukatif yang menjadi tanggung jawab sekolah dalam membantu anak-anak mencapai tujuan pendidikannya, yang diselenggarakan secara berencana dan terarah serta terorganisir, karena kegiatan kelas bukan sekedar dipusatkan pada penyampaian sejumlah materi pelajaran atau pengetahuan yang bersifat intelektualistik, akan tetapi juga memperhatikan aspek pembentukan pribadi, baik sebagai makhluk individual dan makhluk social maupun sebagai makhluk yang bermoral. Oleh karena itu disamping aspek materi pengetahuan diperlukan program kelas untuk memenuhi perbedaan minat bakat dan kemampuan murid. Program tersebut dapat dilakukan melalui aspek-aspek kependidikan dibidang kesenian termasuk kesejahteraan keluarga, tehnik, olahraga, kepramukaan dan kesehatan pada kelas-kelas terakhir sekolah menengah tingkat atas programnya harus dirancang untuk membantu anak-anak mewujudkan diri dalam memasuki masyarakat sebagai orang dewasa. Program itu antara lain harus diarahkan untuk memeberikan keterampilan tertentu guna memasuki lapangan kerja tingkat menengah atas disamping program untuk memepriapkan para remaja agar menjadi warga negara yang memahami dan mampu menjalankan hak dan kewajibannya.

#### **b. Gedung dan Sarana Kelas atau Sekolah**

Perencanaan dalam membangun sebuah gedung untuk sebuah sekolah berkenaan dengan jumlah dan luas setiap ruangan, letak dan dekorasinya yang harus disesuaikan dengan kurikulum

yang dipergunakan. Akan tetapi karena kurikulum selalu dapat berubah. Sedang ruangan atau gedung bersifat permanen, maka diperlukan kreativitas dalam mengatur pendayagunaan ruang / gedung yang bersedia berdasarkan kurikulum yang dipergunakan. Dalam konteks ini kepandaian guru dalam pengorganisasian kelas sangat dibutuhkan

#### **c. Guru**

Hadari Nawawi menyatakan guru adalah orang yang bekerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang bertanggung jawab dalam membantu anak dalam mencapai kedewasaan masing-masing. Guru dalam pengertian tersebut bukan sekedar berdiri didepan kelas untuk menyampaikan materi atau pengetahuan tertentu, akan tetapi dalam keanggotaan masyarakat yang harus aktif dan berjiwa bebas serta kreatif dalam mengarahkan perkembangan anak didiknya untuk menjadi anggota masyarakat sebagai orang dewasa. Guru juga harus bisa juga menciptakan suasana dalam kelas agar terjadi interaksi belajar mengajar yang dapat memotivasi sesuai untuk belajar dengan baik dan sungguh-sungguh. Berdasarkan uraian-uraian diatas jelas bahwa jabatan guru sebagai suatu profesi tidak saja mulia, karena berhubungan langsung dengan masalah pendewasaan anak-anak, akan tetapi juga merupakan tugas yang cukup berat. Tugas yang mulia dan hanya dapat diwujudkan oleh orang-orang yang memiliki kecintaan terhadap pekerjaan mendidik.

#### **d. Murid**

Murid sebagai unsur kelas memiliki perasaan kebersamaan (Sense Of kolektive) merupakan kondisi yang sangat penting artinya bagi terciptanya kelas yang dinamis. Oleh karena itu, setiap murid harus memiliki perasaan diterima (Sense of membershif) terhadap kelasnya agar mampu ikut serta dalam kegiatan kelas. Perasaan inilah yang akan menumbuhkan rasa tanggung jawab (Sense of respibility) terhadap kelasnya. Sikap ini akan tumbuh dengan baik apabila dilakukan tindakan-tindakan pengorganisasian.

#### **e. Dinamika Kelas**

Kelas adalah kelompok sosial yang dinamis yang harus dipergunakan oleh setiap wali atau guru kelas untuk kepentingan murid dalam proses kependidikannya. Dinamika kelas pada dasarnya berarti kondisi kelas yang diliputi dorongan untuk aktif secara terarah yang dikembangkan melalui kreatifitas dan inisiatif murid sebagai suatu kelompok, untuk itu setiap wali atau guru kelas harus berusaha menyalurkan berbagai saran, pendapat, gagasan, keterampilan, potensi dan energi yang dimiliki murid menjadi kegiatan-kegiatan yang berguna. Dengan demikian

kelas tidak akan berlangsung secara statis, rutin dan membosankan. Dinamika kelas ini dipengaruhi berbagai komponen yang sangat disyaratkan dalam pengorganisasian kelas.

### **Prinsip Pengorganisasian Pembelajaran yang Berorientasi pada Disiplin Ilmu**

Adapun prinsip pengorganisasian pembelajaran yang berorientasi pada disiplin ilmu, adalah sebagai berikut :

- a) Pendekatan Monodisiplin atau sering disebut juga sebagai pendekatan struktural, yaitu suatu bentuk atau model pendekatan yang hanya memperhatikan satu disiplin ilmu saja, tanpa menghubungkan dengan struktur ilmu yang lain. Jadi, pengembangan materi berdasarkan ciri dan karakteristik dari bidang studi yang bersangkutan. Dalam pendekatan pengorganisasian materi ini sejarah diajarkan terpisah dari geografi, ekonomi, sosiologi, antropologi, politik, dan hukum. Begitu juga manakala guru mengajarkan ekonomi akan terlepas dari bidang studi lainnya. Hal ini dikarenakan materi pelajaran yang diajarkan siswa sepenuhnya dikembangkan dari disiplin ilmu yang bersangkutan secara mandiri. Bentuk pendekatan pengorganisasian ini merupakan bentuk tertua dari bentuk-bentuk pengorganisasian materi yang ada dan berkembang dewasa ini.
- b) Pendekatan Interdisipliner disebut juga pendekatan terpadu atau integrated approach atau istilah yang digunakan Wesley dan Wronski adalah 'correlation' untuk pendekatan antarilmu, sedangkan integration untuk pendekatan terpadu. Dalam pendekatan antar ilmu dikenal adanya ini (core) untuk pengembangan yang berdasarkan pada pendekatan terpadu (integration approach) yang merupakan tipe ideal konsep-konsep dari berbagai ilmu-ilmu sosial atau bidang studi telah terpadu sebagai satu kesatuan sehingga bahannya diintegrasikan menurut kepentingan dan tidak lagi menurut urutan konsep masing-masing ilmu atau bidang studi. IPS yang tadinya hanya terbatas pada penyederhanaan ilmu-ilmu sosial semata, meningkat kepada nilai, sikap, dan perilaku dan pada perkembangan berikutnya telah melibatkan bagian-bagian di luar disiplin ilmu-ilmu sosial. Masuknya humaniora, sains, matematika, dan agama menunjukkan bahwa IPS tidak lagi bergerak dalam kelompok disiplin ilmu-ilmu sosial saja yang dikenal dengan pendekatan multidisiplin (multy disciplinary approach), tetapi sudah memasuki bidang disiplin lain atau yang dikenal dengan 'cross disciplines'. Hal itu menunjukkan bahwa perkembangan IPTEK telah mempengaruhi perkembangan masyarakat dan tidak terkecuali masyarakat

Indonesia pada saat sekarang ini. Banyak penulis terkemuka yang mengkaji dan menjelaskan hubungan itu di antaranya Daniel Bell, dan Naisbitt. Daniel Bell bahkan telah berbicara tentang 'post industrial society' serta dampak dari kapitalisme, sedangkan Naisbit bertutur tentang sepuluh kecenderungan-kecenderungan yang mempengaruhi perubahan masyarakat.

- c) Pendekatan pengembangan pengorganisasian cross disiplin diistilahkan dengan Jaringan kegiatan lintas kurikulum. Kegiatan Jaringan lintas kurikulum ini bermanfaat untuk mengaitkan dua atau lebih mata pelajaran dalam satu sajian belajar-mengajar yang utuh. Dengan adanya pendekatan ini maka tumpang tindih antarpokok bahasan baik yang terjadi antarilmu-ilmu yang ada dalam interdisiplin ilmu atau antardisiplin ilmu dapat dihindari sehingga dapat menghemat waktu dan menghindari kebingungan serta kejenuhan siswa. Model ini lebih tepat diterapkan di SD karena guru mengajarkan semua pelajaran/guru kelas. Pendekatan ini pun dapat diterapkan pada tingkat lanjutan dengan cara melakukan koordinasi antarguru bidang studi.

## **Kepemimpinan dalam Organisasi Pendidikan**

### **Pengertian Kepemimpinan Pendidikan**

Kepemimpinan berasal dari kata dasar "pimpin" yang berarti bimbing atau tuntun. Dari kata "pimpin" lahirlah kata kerja memimpin yang artinya membimbing atau menuntun dan benda "pemimpin" yaitu orang yang berfungsi memimpin atau membimbing atau menuntun. Menurut Veitzal Riva'i, "kepemimpinan adalah suatu proses untuk mengerakkan sekelompok orang menuju ke suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama".

Bila dicermati ada beberapa istilah yang dapat mewakili kata terjemahan pemimpin, antara lain, imam, ra'in, khalifah, ulil amri, dll. Kata imam mengesankan pemimpin yang didepan, memberi komando kepada anak buah/pengikut yang dipimpinya yang berfungsi memberikan teladan. Sedangkan ra'in dikesankan se bagai pemimpin yang berada ditengah-tengah jama'ah pengikutnya, bersikap merakyat untuk memberi motivasi, membangun karsa, menegakkan jama'ah agar melakukan suatu perbuatan mencapai tujuan yang dicita-citakan. Adapun khalifah , dikesankan sebagai pemimpin yang berada dibelakang dengan sikap tut wuri handayani,

mengayomi dan memberikan dorongan kepada para jama'ah atau pengikutnya. Sedangkan ulil amri diartikan sebagai orang yang capable yang dikenal sebagai orang yang ahli dalam berbagai bidang serta mengerti kepentingan umatnya (Diktis, 2011:5).

Kepemimpinan dapat berlangsung dimana saja dan kapan saja. Kepemimpinan adalah suatu pengaruh hubungan antara pemimpin dengan pengikut yang cenderung mengubah keadaan dan hasil yang menyatakan pembagian sasaran mereka (Daft, 2005:5).

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan (sutikno,2012:12).

Kunci bagi keberhasilan organisasi adalah memiliki orang yang tepat memecahkan masalah bisnis yang penting tanpa melihat apakah ini berada dalam perusahaan secara hirarki secara organisasi atau secara geografis (Nanus dan dobbs, 1999)

Dalam organisasi pendidikan berlangsung kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Tim dosen 2011:125).

Kepemimpinan pendidikan disekolah, madrasah dan pesantren menjadi keniscayaan dalam mengefektifkan menegemen. Terutama dalam kepemimpinan pendidikan, dapat berlangsung melalui proses penyusunan penyampaian dan pelebagaan visi dan misi lembaga pendidikan. Karena itu, kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah dan pesantren dimungkinkan berlangsung untuk mempengaruhi staf, guru-guru, pengawai dan sisiwa untuk bekerja dalam mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Mulyasa (2003: 108) menjelaskan bahwa terdapat tiga pendekatan utama dalam kepemimpinan, yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional.

**Pendekatan sifat** Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin, dalam pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan, kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung banyak unsur individu. Pendekatan sifat berpendapat bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh

pribadi seorang pemimpin, sifat-sifat tersebut ada pada seseorang karena pembawaan atau keturunan. Sehingga seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir bukan dibuat atau dilatih.

**Pendekatan perilaku** Pendekatan perilaku ini merupakan pendekatan yang mendasarkan pada pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam hal bagaimana seorang pemimpin member perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara member bimbingan, cara mengambil keputusan dan lain sebagainya.

**Pendekatan situasional** Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku, keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi dari pada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.

### **Fungsi kepemimpinan**

fungsi kepemimpinan adalah sebagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan suatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Fungsi kepemimpinan tersebut memiliki dua dimensi utama yaitu kemampuan pemimpin dalam mengarahkan (direction) dan tingkat dukungan (support) dari anggota organisasi yang secara operasional dibedakan menjadi lima pokok fungsi kepemimpinan, antara lain :

- a. Fungsi instruktif
- b. Fungsi konsultatif
- c. Fungsi delegasi

- d. Fungsi pengendalian
- e. Fungsi partisipatif. (Rivai, 2004: 53).

**Teori-teori kepemimpinan, terdiri dari :**

**a) Teori sifat ( Traits Theory )**

Kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat-sifat atau perangka tertentu yang menjamin keberhasilan pada setiap situasi. Oleh karena itu pemimpin dianggap memiliki sifat-sifat yang dibawa sejak lahir dan ia menjadi pemimpin karena memiliki bakat-bakat kepemimpinan.

**b) Teori lingkungan ( Environmental theory )**

Pemimpin akan timbul dalam situasi tertentu, dimana sekelompok orang sangat memerlukan seseorang yang memiliki kelebihan dan ketrampilan tertentu untuk dapat mengatasi masalah-masalah yang ada pada situasi tertentu.

**c) Teori pribadi dan situasi ( Personal-situational theory )**

Kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kepribadiannya dengan menyesuaikan kepada situasi yang dihadapi.

**d) Teori interaksi dan harapan ( Interaction-Expectation theory )**

Teori ini mendasarkan diri pada variabel-variabel : aksi, reaksi, interaksi dan perasaan. Seorang pemimpin menggerakkan pengikut dengan harapan bahwa ia akan berhasil, ia akan mencapai tujuan organisasi, ia akan mendapatkan keuntungan, penghargaan dan sebagainya.

**e) Teori humanistik ( Humanistic theory )**

Teori berdasarkan bahwa “ manusia karena sifatnya adalah organisme yang dimotivasi, sedangkan organisasi karena sifatnya tersusun dan terkendali “. Teori ini memberi kelonggaran kepada individu untuk mewujudkan motivasinya sendiri yang potensial untuk memenuhi kebutuhannya dan memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

**f) Teori tukar-menukar ( Exchange theory )**

Antara pemimpin dan yang dipimpin harus saling menerima dan memberi (tukar-menukar pendapat ), sehingga akan selalu terjadi gerak, yaitu gerak dari pengikutnya yang digerakkan oleh pemimpin.

Pemimpin resmi “ status leader “ merupakan sebutan bagi mereka yang menduduki posisi pimpinan dalam struktur organisasi pendidikan. Misal : kepala sekolah, pengawas atau penilik sekolah, kepala dinas pendidikan dsb, umumnya diangkat dan ditunjuk oleh atasannya.

Sedangkan pemimpin tidak resmi “ real leader” adalah sebutan bagi mereka yang mampu mempengaruhi dan mendorong kearah perbaikan pendidikan dan pengajaran, walaupun mereka tidak menduduki posisi pimpinan dalam struktur organisasi pendidikan.

### **Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Pendidikan**

#### **1) Prinsip pelayanan**

bahwa kepemimpinan sekolah harus menerapkan unsur-unsur pelayanan dalam kegiatan operasional sekolahnya.

#### **2) Prinsip persuasi**

pemimpin dalam menjalankan tugasnya harus memperhatikan situasi dan kondisi setempat demi keberhasilan keberhasilan kepemimpinannya yang sedang dan yang akan dilaksanakan.

#### **3) Prinsip bimbingan**

pemimpin pendidikan hendaknya membimbing peserta didik kearah tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan perkembangan peserta didik yang ada dilembaganya.

#### **4) Prinsip efisiensi**

mengarah pada cara hidup yang ekonomis dengan pengeluaran sedikit untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya.

#### **5) Prinsip berkesinambungan**

agar pemimpin pendidikan ini diterapkan tidak hanya pada satu waktu saja, tetapi perlu secara terus menerus.

### **Kepemimpinan Pendidikan**

#### **Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Para kepala sekolah, guru-guru, orang tua dan siswa adalah pemain kunci dalam pekerjaan dari persekolahan. Ketika kerja sama berlangsung maka bentuk konsentrasi mereka dalam kepemimpinan yang kekuatan penuhnya disekolah. Jika pengaruhnya oleh kepala sekolah yang berkeahlian, maka guru-guru akan selalu membangun kerja sama kepada bentuk tin profesional yang mengundang orang tua dan siswa kedalam pekerjaan kepemimpinan (Lambert, 2006:6).



Kepemimpinan pendidikan di sekolah merupakan proses kunci dalam mempengaruhi warga sekolah untuk melakukan sesuatu di sekolah untuk mendukung pembelajaran. Dalam hal ini peran guru mata pelajaran menjalankan proses kepemimpinan berlangsung untuk membelajarkan anak didalam kelas dan di luar kelas sehingga tercapai pembentukan pribadi siswa yang muttakin. Karena itu eksistensi guru sangat signifikan dalam mempengaruhi siswa untuk terlibat dalam pembelajaran secara maksimal.

Pendidikan adalah penentu sebuah bangsa yang berkembang dan berkualitas. Komitmen dan cara pandang seperti ini yang seharusnya dimiliki dan tertanam dalam pikiran semua orang dalam suatu bangsa. Tugasnya pendidikan merupakan suatu yang sangat vital bagi pembentukan karakter peradaban dan kemajuan bangsa. Terutama diperlukan pendidikan yang memberdayakan dengan ditandai pendidikan yang mampu mengantisipasi segala tantangan zaman dan kontekstual (Syarifurrahman dan Ujiati, 2013:33).

### **Kepemimpinan Guru**

Guru adalah jabatan pendidik profesional. Sebagai pendidik profesional guru harus memiliki kemampuan yang prima dalam mengarahkan potensi anak dalam mencapai perubahan tingkah laku. Perubahan potensi anak dalam aspek berfikir, sikap dan keterampilan sehingga tercapai kedewasaan. Suatu derajat perubahan pribadi yang cerdas secara intelektual, spiritual, emosional dan sosial. Oleh sebab itu, keberadaan guru sebagai pendidik profesional dapat terlihat dari kepemimpinan guru dalam mempengaruhi anak didik untuk mau dan semangat dalam belajar. Guru yang merencanakan pembelajaran dalam hal menetapkan tujuan pembelajaran merumuskan materi pembelajaran, menetapkan strategi atau metode, media dan evaluasi pembelajaran. Proses ini mengantarkan kemampuan guru dalam mempengaruhi atau memotivasi sehingga anak mau belajar, menerima stimulus, yang pada gilirannya bertambah pengetahuannya dari tidak tahu menjadi tahu (memiliki pengetahuan) dari tidak bisa menjadi bisa (terampil) dan dari tidak mau menjadi mau/setuju (sikap) atas sesuatu hal baik mengenai objek didalam dirinya maupun di luar diri anak.

Kepemimpinan guru idealnya mempengaruhi anak didik melakukan pembelajaran secara efektif. Dalam konteks ini, pembelajaran efektif dicirikan beberapa hal, yaitu:

1. Proses pembelajran itu, memberdayakan peserta didik untuk aktif dan partisipatif
2. Target pembelajaran tidak terbatas pada hafalan, tetapi sampai dengan pemahaman yang eksplisif.
3. Mengutamakan proses internalisasi ajaran agama dengan kesadaran diri
4. Merangsang peserta didik untuk mempelajari berbagai cara belajar ( learning how to learn).
5. Menciptakan semangat yang tinggi dalam menjalankan ajaran-ajaran islam dengan memotivasi lingkungan yang islami ( kemenag, 2010:5).

### **Sifat Dasar Kepemimpinan Pendidikan**

Kepemimpinan dapat berlangsung dalam organisasi dan luar organisasi. Ada yang dilahirkan membawa bakat dan potensi untuk menjadi pemimpin. Tetapi ada pula yang lahir belum memiliki bakat dominan untuk memimpin, tetapi melalui pengalaman, pendidikan dan latihan-latihan memungkinkan seseorang menjadi pemimpin yang efektif.

Bawaan pemimpin efektif yaitu:

1. Dominan mempengaruhi semua bawaan lain yang berhubungan dengan pemimpin efektif.
2. Energi kuat dengan dorongan positif untuk bekerja keras dalam mencapai sasaran.
3. Percaya diri merupakan garis kontinum dari kuat menuju lemah.
4. Rentang kendali locus of control adalah garis kontinum antara kepercayaan internal dan eksternal atas kendali terhadap orang lain.
5. Stabilitas/kestabilan diri berkenaan dengan efektivitas manajemen dan kemajuannya.
6. Integritas/kejujuran perilaku jujur dan beretika membuat seseorang terpercaya.
7. Kecerdasan mengacu kepada kemampuan kognitif untuk berpikir kritis, dalam memecahkan masalah dan membuat keputusan.
8. Kecerdasan emosi adalah kemampuan bekerjasama dengan orang lain secara baik dan hal esensial untuk menciptakan hubungan timbal balik yang sehat.
9. Fleksibilitas adalah mengacu kepada kemampuan menyesuaikan diri dengan berbagai keadaan.

10. Peka terhadap orang lain/sensitivitas berkenaan dengan pemahaman terhadap anggota kelompok sebagai individu, atas posisi dan minatnya serta isu yang ada, dan bagaimana melakukan komunikasi yang baik dengan mereka yang mempengaruhinya.

Fungsi utama pemimpin pendidikan adalah terdiri dari:

1. Membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama dengan penuh rasa kebebasan
  2. Membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan, dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjalankan tujuan.
  3. Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.
  4. Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok.
  5. Bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.
- (Tim Dosen, 2011:126)

Organisasi dan manajemen yang memberikan kesempatan bagi pemberdayaan masyarakat sendiri bermula dari masyarakat lokal untuk menyelenggarakan pendidikan nya sendiri. Organisasi tanpa memberdayakan tanggung jawab masyarakat lokal untuk menyelenggarakan pendidikannya sendiri.

Organisasi tanpa memberdayakan tanggung jawab masyarakat lokal tidak akan berhasil mewujudkan persatuan indonesia dan terwujudnya kebudayaan indonesia.

Manajemen pendidikan dan pelatihan yang tumbuh dari dan untuk masyarakat berlangsung dalam suatu proses grass-root yaitu dari lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan mengarah kepada lembaga manajemen tingkat nasional sesuai dengan prinsip akuntabilitas vertikal. Titik awal dari manajemen pendidikan dan pelatihan ialah lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan dan pelatihan haruslah mempunyai otonomi untuk mengurus dirinya sendiri.

Fungsi dan peranya itu sudah perlu di sesuaikan dengan keikutsertaan orang tua sebagai salah satu faktor pendukung dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Dengan menyadari

kelemahan dan kekuatan manajemen-manajemen yang diterapkan dalam lingkungan lembaga tinggi menunjukkan kepada kita perlunya suatu lembaga pendidikan tinggi yang otonom.

Dengan adanya otonomi lembaga pendidikan tinggi maka dapat dipilah-pilih prinsip-prinsip apa yang diterapkan dalam lingkungan tinggi pendidikan.

### **Pengertian Evaluasi**

Secara harfiah kata evaluasi berasal dari bahasa Inggris *evaluation*, dalam bahasa Arab *taqdir* (التقدير) dalam bahasa Indonesia berarti penilaian.

Adapun menurut istilah suatu tindakan atau proses untuk menentukan nilai dari sesuatu. Evaluasi juga dapat diartikan suatu kegiatan atau proses penentuan nilai pendidikan, sehingga dapat diketahui mutu dan hasil-hasilnya.

Dalam penggunaan kata atau istilah evaluasi, penilaian dapat pengukuran, seringkali terjadi tumpang tindih, mengingat bahwa di antara 3 istilah tersebut saling terkait sehingga sulit untuk dibedakan.

Di bawah ini uraian yang dapat memperjelas perbedaan dari ketiga istilah tersebut.

1. Pengukuran; yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan *mesurement* dan dalam bahasa Arabnya adalah *muqoyasah* yang dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur sesuatu. Mengukur pada hakikatnya adalah membandingkan sesuatu dengan atau atas dasar ukuran tertentu.
2. Penilaian berarti menilai sesuatu. Sedangkan menilai itu mengandung arti, mengambil sesuatu dengan mendasarkan dari atau berpegang pada ukuran baik atau buruk.
3. Evaluasi adalah: mencakup dua kegiatan yang telah dikemukakan terlebih dahulu yaitu mencakup pengukuran dan penilaian. Evaluasi adalah suatu proses untuk menilai.

### **Fungsi Evaluasi**

1. Secara umum, evaluasi sebagai suatu tindakan atau proses setidaknya-tidaknya memiliki 3 macam fungsi pokok, yaitu:
  - a. Mengukur kemajuan
  - b. Menunjang penyusunan suatu rencana
  - c. Memperbaiki melakukan penyempurnaan.

2. Adapun secara khusus fungsi evaluasi dapat dilihat secara psikologis fungsi evaluasi di sekolah dapat disoroti dari dua sisi, yaitu dari sisi peserta didik dan dari sisi pendidik.

Bagi para peserta didik secara didaktif evaluasi pendidikan (khususnya evaluasi hasil belajar akan dapat memberikan dorongan atau motivasi kepada mereka untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan dan mempertahankan prestasinya dan bagi pendidik dalam didaktif, yaitu terdapat dalam:

- Fungsi diagnostik
- Fungsi penempatan
- Fungsi selektif
- Fungsi bimbingan
- Fungsi instruksional

Secara administratif yaitu :

- Dapat memberikan laporan
- Dapat memberikan data
- Dapat memberikan gambaran

### **Tujuan evaluasi**

1. Tujuan umum
  - a) Untuk menghimpun bahan-bahan keterangan yang akan di jadikan sebagai bukti mengenai taraf perkembangan atau taraf kemajuan yang dialami oleh peserta didik.
  - b) Untuk mengetahui tingkat efektifitas dari metode-metode pengajaran yang telah dipergunakan dalam proses pembelajaran selama jangka waktu tertentu.
2. Tujuan khusus
  - a) Untuk merangsang kegiatan peserta didik dalam menempuh program pendidikan.
  - b) Untuk mencari dan menemukan faktor-faktor penyebab keberhasilan dan ketidak berhasilan peserta didik.

### **Kegunaan evaluasi**

1. Terbukanya bagi evaluator guna memperoleh informasi tentang hasil yang telah dicapai.
2. Terbukanya kemungkinan untuk dapat diketahuinya relevansi antara program pendidikan yang telah dirumuskan dan tujuan yang hendak dicapai.
3. Terbukanya keungkinan untuk dapat dilakukannya usaha perbaikan, penyesuaian dan penyempurnaan program pendidikan yang dipandang lebih berdaya guna dan berhasil guna.

### **Objek dan subjek evaluasi**

#### **1. Objek evaluasi**

Objek atau sasaran penilaian adalah segala sesuatu yang yang menjadi titik pusat pengamatan karena penilai menginginkan informasi tentang sesuatu tersebut, maka objek penilaian meliputi :

##### **a. Input**

Calon siswa sebagai pribadi yang utuh, dapat ditinjau dari berbagai segi sehingga menghasilkan bermacam-macam bentuk tes yang digunakan untuk alat mengukur aspek yang bersifat rohani ada 4 hal :

- Kemampuan
- Kepribadian
- Sikap
- Intelegensi

##### **b. Transformasi**

Unsur-unsur dalam transformasi yang menjadi objek penilaian antara lain:

- Kurikulum/materi
- Metode dan cara penilaian
- Sarana pendidikan/media
- Sistem administrasi
- Guru dan personal lainnya.

##### **c. Output**

Penilaian terhadap lulusan sesuatu sekolah dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pencapaian/prestasi belajar mereka selama mengikuti program.

## **2. Subjek evaluasi**

Yaitu orang yang melakukan pekerjaan evaluasi. Siapa yang dapat disebut sebagai subjek evaluasi untuk setiap tes, ditentukan oleh suatu aturan pembagian tugas atau ketentuan yang berlaku.

## **3. Fungsi evaluasi dalam proses belajar mengajar ada 4 fungsi antara lain :**

- a. Untuk mengetahui kemajuan dan perkembangan serta keberhasilan siswa setelah mengalami atau melakukan kegiatan belajar selama jangka waktu tertentu.
- b. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program belajar mengajar.
- c. Untuk keperluan bimbingan dan konseling.
- d. Untuk keperluan pengembangan dan perbaikan kurikulum sekolah yang bersangkutan.

## **Program evaluasi**

Yaitu suatu program yang berisi ketentuan dan cara-cara tentang penyelenggaraan atau pelaksanaan evaluasi pendidikan di suatu sekolah dan merupakan pegangan atau pedoman bagi guru yang mengajar di sekolah.

Ciri-ciri program evaluasi yang baik :

1. Desain atau rancangan program evaluasi itu komprehensif.
2. Perubahan-perubahan individu harus mendasari penilaian pertumbuhan dan perkembangan.
3. Hasil evaluasi harus disusun dan dikelompokkan sedemikian rupa sehingga memudahkan interpretasi yang baik.
4. Program evaluasi haruslah berkesinambungan dan saling berkaitan dengan kurikulum.

## **Prinsip-Prinsip Evaluasi**

1. Terus menerus / kontinu; artinya evaluasi ini tidak hanya dilakukan setahun sekali, sekuartal sekali, atau sebulan sekali, melainkan terus menerus, pada waktu mengajar sambil mengevaluasi sikap dan perhatian murid, pada waktu pelajaran hampir berakhir.
2. Menyeluruh / komprehensif;  
Adanya evaluasi yang meliputi semua aspek kepribadian manusia, misalnya aspek intelegensi, pemahaman, sikap, ketulusan, kedisiplinan, tanggung jawab dan sebagainya.

3. Objektivitas;

Adanya evaluasi yang benar-benar objektif bukan subjektif, artinya pelaksanaan evaluasi berdasarkan keadaan yang sesungguhnya tidak dicampuri oleh hal yang bersifat emosional dan irasional.

4. Validitas

Adanya evaluasi yang dilakukan berdasarkan hal-hal yang seharusnya dievaluasi, yang meliputi seluruh bidang-bidang tertentu yang diingini dan diselidiki, sehingga tidak hanya mencakup satu bidang saja.

5. Rehabilitas;

Evaluasi itu dapat dipercayai, artinya memberikan evaluasi kepada peserta didik sesuai dengan tingkat kesanggupannya dan keadaan sesungguhnya.

6. Efisiensi

Adanya evaluasi yang dapat menggunakan sarana dan prasarana yang baik, memanfaatkan waktu sebaik mungkin, mudah dalam proses administrasi dan interpretasinya sehingga evaluasi ini tidak tepat pada sasarannya.

7. Ta'abbudiah dan ikhlas;

Adanya evaluasi yang dilakukan penuh keutulusan dan pengabdian kepada Allah Swt.

### **Sasaran Evaluasi Pembelajaran**

1. Tujuan Pembelajaran
2. Unsur dinamis pembelajaran
3. Pelaksanaan pembelajaran
4. Kurikulum

### **Prosedur Pelaksanaan**

1. Langkah perencanaan data
2. Langkah pengumpulan data
3. Langkah penelitian data
4. Langkah pengolahan data
5. Langkah penafsiran data
6. Langkah meningkatkan daya serap peserta didik
7. Langkah hasil penelitian.



## Definisi manajemen

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh luther gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara systematic berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. dikatakan sebagai kiat follet karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen landasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer, dan para professional dituntun oleh suatu kode etik.

Dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manejer atau pimpinan, yaitu prencanaan ( planning), pengorganisasian (organizing ), kepemimpinan (leading), pengawasan. Oleh karena itu, manajemen diartikan sebgai proses merencana, meroganisasi,memimpin dan mengendalikan supaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

- a. Fungsi perencanaan anatara lain menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan tertentu. Ini dilakukan dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman menentukan strategi kebijakan taktif dan program. Semua itu dilakukan berdasarkan proses pengambilan keputusan secara ilmiah.
- b. Fungsi perorganisasian meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur. Fungsi merupakan tugas-tugas yang dibagi kedalam fungsi garis, staf dan fungsional. Hubungan berdiri atas tanggung jawb dan wewenang. Sedangkan strukturnya dapat horizontal dan vartikal. Semuanya itu mempelancar alokasi sumber daya dengan kombinasi yang tepat untuk mengimplementasikan rencana.
- c. Fungsi pemimpin menggambarkan bagaimana manajer mengarahkan dan mempengaruhi arah bawahan, bagaimana orang lain melaksanakan tugas yang esensial dengan menciptakan suasana yang menyenangkan untuk bekerja sama.
- d. Fungsi pengawasan meliputi penentuan standar. Super fisi dan mengukur penanmpilan atau laksanaan terhadap standard an memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengawasan sangat erat kaitanya dengan perencanaan, karena melaui pengawasan efektivitas manajemen dapat diukur.

## 1. Pengertian pengorganisasian

Istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum. 1. Organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya, sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan badan-badan pemerintah. 2. Merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif.

## 2. Proses pengorganisasian

menurut Ernest Dale memberikan pengorganisasian berlangkah jamak. Tahap pertama yang harus dilakukan dalam merinci pekerjaan adalah menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tahap kedua membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perseorangan atau perkelompok. Tahap ketiga menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional efisien. Tahap keempat menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis. Tahap kelima, melakukan monitoring mengenai langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektifitas.

Pembelajaran merupakan suatu proses yang kompleks dan melibatkan berbagai pihak, khususnya keluarga, sekolah dan masyarakat, sebagai lingkungan pembelajaran dan pendidikan yang dikenal sebagai tripusat pembelajaran dan pendidikan. Fungsi dan peranan tripusat pendidikan itu, baik sendiri maupun bersama-sama, merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran yakni membangun manusia seutuhnya serta menyiapkan sumber daya manusia pembangunan yang bermutu.

Lingkungan (environment) merupakan salah satu unsur/komponen pendidikan dan pembelajaran. Lingkungan itu bermacam-macam yang satu dengan yang lain saling mempengaruhi berdasarkan fungsinya masing-masing dan kelancaran proses dan hasil pendidikan dan pembelajaran. Sebagaimana pendidikan dan pembelajaran umumnya, kita mengetahui bahwa pendidikan dan pembelajaran merupakan suatu kegiatan yang universal dalam kehidupan manusia, baik dalam lingkungan keluarga yaitu orang tua sebagai pendidik di dalam keluarga dan guru di lingkungan sekolah. Pengaruh serta timbal balik pendidikan di sekolah, keluarga, dan masyarakat sangatlah penting karena itu sangat menentukan kejiwaan serta tingkah laku anak didik dalam

kehidupan sosial masyarakat. Pemahaman peranan keluarga, sekolah dan masyarakat sebagai lingkungan pendidikan akan sangat penting dalam upaya membantu perkembangan peserta didik yang optimal.

### **Pengertian Lingkungan Pendidikan**

Menurut Sartain (ahli psikologi Amerika), yang dimaksud lingkungan meliputi kondisi dan alam dunia ini yang dengan cara-cara tertentu mempengaruhi tingkah laku kita, pertumbuhan, perkembangan atau life processes. Meskipun lingkungan tidak bertanggung jawab terhadap kedewasaan anak didik, namun merupakan faktor yang sangat menentukan yaitu pengaruhnya yang sangat besar terhadap anak didik, sebab bagaimanapun anak tinggal dalam satu lingkungan yang disadari atau tidak pasti akan mempengaruhi anak. Pada dasarnya lingkungan mencakup lingkungan fisik, lingkungan budaya, dan lingkungan sosial.

Lingkungan sekitar yang dengan sengaja digunakan sebagai alat dalam proses pendidikan ( pakaian, keadaan rumah, alat permainan, buku-buku, alat peraga ) dinamakan lingkungan pendidikan. Lingkungan pendidikan dibagi menjadi tiga yaitu:

#### **1) *Lingkungan Keluarga***

Keluarga merupakan lingkungan pendidikan yang pertama dan utama karena manusia pertama kalinya memperoleh pendidikan di lingkungan ini sebelum mengenal lingkungan yang lain. Selain itu manusia mengalami proses pendidikan sejak lahir bahkan sejak dalam kandungan. Pendidikan keluarga dapat dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Pendidikan Prenatal (pendidikan dalam kandungan).
- b. Pendidikan Postnatal (pendidikan setelah lahir)

#### **2) *Lingkungan Sekolah***

Pada masyarakat yang semakin komplek, anak perlu persiapan khusus untuk mencapai masa dewasa. Persiapan ini perlu waktu, tempat dan proses yang khusus. Dengan demikian orang perlu lembaga tertentu untuk menggantikan sebagian fungsinya sebagai pendidik. Lembaga ini disebut sekolah. Dasar tanggung jawab sekolah akan pendidikan meliputi:

a. Tanggung jawab formal kelembagaan

b. Tanggung jawab keilmuan

c. Tanggung jawab fungsional

3. Lingkungan masyarakat

**3) Ada 5 pranata sosial (*social institutions*) yang terdapat di dalam lingkungan sosial yaitu:**

a. pranata pendidikan, bertugas dalam upaya sosialisasi

b. pranata ekonomi, bertugas mengatur upaya pemenuhan kemakmuran

c. pranata politik, bertugas menciptakan integritas dan stabilitas masyarakat

d. pranata teknologi, bertugas menciptakan teknik untuk mempermudah manusia

e. pranata moral dan etika, bertugas mengurus nilai dan penyikapan dalam pergaulan masyarakat.

## **1. Fungsi Lingkungan Pendidikan**

Secara umum fungsi lingkungan pendidikan dan pembelajaran adalah membantu peserta didik dalam interaksi dengan berbagai lingkungan sekitarnya, utamanya berbagai sumber daya pendidikan yang tersedia, agar dapat mencapai tujuan pendidikan yang optimal. Seperti diketahui, proses pertumbuhan dan perkembangan manusia sebagai akibat interaksi dengan lingkungannya akan berlangsung secara alamiah dengan konsekuensi bahwa tumbuh kembang itu mungkin berlangsung lambat dan menyimpang dari tujuan pendidikan.

Oleh karena itu, diperlukan berbagai usaha sadar untuk mengatur dan mengendalikan lingkungan itu sedemikian rupa agar dapat diperoleh peluang pencapaian tujuan secara optimal, dan dalam waktu serta dengan daya/dana yang seminimal mungkin. Dengan demikian diharapkan mutu sumber daya manusia makin lama semakin meningkat. Hal itu hanya dapat diwujudkan apabila setiap lingkungan pendidikan dan pembelajaran tersebut dapat melaksanakan fungsinya sebagaimana mestinya.

## **2. Jenis-jenis Tripusat Pendidikan dan pembelajaran**

Dilihat dari segi anak didik, tampak bahwa anak didik secara tetap hidup di dalam lingkungan masyarakat tertentu tempat ia mengalami pendidikan. Menurut Ki Hajar Dewantara

lingkungan tersebut meliputi lingkungan keluarga, lingkungan sekolah an lingkungan masyarakat, yang disebut tripusat pendidikan.

### **1) Keluarga**

Keluarga merupakan lembaga pendidikan tertua, bersifat informal, yang pertama dan utama dialami oleh anak serta lembaga pendidikan yang bersifat kodrati orang tua bertanggung jawab memelihara, merawat, melindungi, dan mendidik anak agar tumbuh dan berkembang dengan baik. Pendidikan keluarga berfungsi:

- a. Sebagai pengalaman pertama masa kanak-kanak
- b. Menjamin kehidupan emosional anak
- c. Menanamkan dasar pendidikan moral
- d. Memberikan dasar pendidikan sosial
- e. Meletakkan dasar-dasar pendidikan agama bagi anak-anak

Tugas utama dari keluarga bagi pendidikan anak ialah, merupakan peletak dasar bagi pendidikan akhlak dan pandangan hidup keagamaan. Sifat dan tabiat anak sebagian besar diambil dari kedua orang tuanya dan dari anggota keluarga yang lain. Mengenai penanaman pandangan hidup keagamaan, masa kanak-kanak adalah masa yang paling baik. Masa kanak-kanak adalah masa yang paling baik untuk meresapkan dasar-dasar hidup beragama. Dalam hal ini biasakanlah anak-anak untuk pergi ke gereja/masjid untuk bersama-sama menjalankan ibadah, mendengarkan khutbah-khutbah atau ceramah-ceramah agama. Jangan hendaknya penanaman dasar-dasar hidup beragama ini ditunda-tunda, dinanti sampai anak mencapai kedewasaan, dan dibiarkan memilih agama mana yang disukai.

### **2) Sekolah**

Di sekolah, di bawah asuhan guru-guru, anak-anak memperoleh pengajaran dan pendidikan. Anak-anak belajar berbagai macam pengetahuan dan ketrampilan, yang akan dijadikan bekal untuk kehidupannya nanti di masyarakat. Memberikan bekal ilmu pengetahuan dan ketrampilan kepada anak untuk kehidupannya nanti. Inilah sebenarnya tugas utama dari sekolah. Sekolah bertanggung jawab atas pendidikan anak-anak selama mereka

diserahkan kepadanya. Karena itu sebagai sumbangan sekolah sebagai lembaga terhadap pendidikan, diantaranya sebagai berikut:

- ✚ Sekolah membantu orang tua mengerjakan kebiasaan-kebiasaan yang baik serta menanamkan budi pekerti yang baik.
- ✚ Sekolah memberikan pendidikan untuk kehidupan di dalam masyarakat yang sukar atau tidak dapat diberikan di rumah.
- ✚ Sekolah melatih anak-anak memperoleh kecakapan-kecakapan seperti membaca, menulis, berhitung, menggambar serta ilmu-ilmu lain sifatnya mengembangkan kecerdasan dan pengetahuan.
- ✚ Di sekolah diberikan pelajaran etika, keagamaan, estetika, membenarkan benar atau salah, dan sebagainya.

### 3) Masyarakat

Pengaruh-pengaruh dari masyarakat ini ada yang bersifat positif terhadap pendidikan anak, tetapi sebaliknya banyak pula yang bersifat negatif. Yang dimaksud dengan pengaruh yang bersifat positif di sini ialah, segala sesuatu yang membawa pengaruh baik terhadap pendidikan dan perkembangan anak. Yaitu pengaruh-pengaruh yang menuju kepada hal-hal yang baik dan berguna bagi anak itu sendiri, maupun baik dan berguna bagi kehidupan bersama.

Pengaruh yang positif dari masyarakat ini banyak kita jumpai dalam perkumpulan-perkumpulan pemuda, organisasi-organisasi pelajar atau mahasiswa, maupun organisasi-organisasi lain. Baik perkumpulan atau organisasi itu bergerak dalam lapangan kesenian-kebudayaan, olahraga, politik maupun yang merupakan organisasi biasa yang bersifat menghimpun dan menyatukan para anggota, seperti halnya organisasi-organisasi pelajar atau mahasiswa dari suatu jenis sekolah atau fakultas. Misalnya BEM (Badan Eksekutif Mahasiswa). Tetapi, perlu ditekankan di sini, bahwa organisasi atau perkumpulan pemuda yang memberikan pengaruh positif ini ialah organisasi atau perkumpulan pemuda yang diorganisasi secara baik dan “legal”. Bukan organisasi atau perkumpulan pemuda yang diorganisasi secara baik dan penuh disiplin, tetapi tidak legal atau “illegal”. Seperti halnya dengan adanya banyak group-group pada akhir-akhir ini, yang gerak tingkah lakunya sebagian besar lebih mendekati dengan “gang-gang” di luar negeri. Sedang yang dimaksud dengan





pengaruh yang bersifat negatif ialah, segala macam pengaruh yang menuju kepada hal-hal yang tidak baik dan merugikan baik, tidak baik dan merugikan bagi pendidikan dan perkembangan anak sendiri.

Pengaruh yang bersifat negatif ini tidak terhitung banyaknya di dalam masyarakat. Dan anehnya, pengaruh yang negatif ini sangat mudah diterima oleh anak, dan sangat kuat meresap di hati anak. Anak yang tadinya baik di rumah, setelah mendapat pengaruh dari temannya, akhirnya bisa menjadi anak berandalan. Oleh karena itu menjadi tugas dari orang tua untuk selalu mengadakan pengawasan terhadap putra-putrinya. Orang tua harus tahu dan mengawasi selalu, dengan siapa anaknya itu bercampur gaul. Bukan maksudnya di sini untuk membedakan kawan, tetapi justru untuk menjaga, agar si anak tidak terlanjur memperoleh pengaruh-pengaruh yang tidak menginginkan.

### **3. Pengaruh Timbal Balik antara Tripusat Pendidikan Terhadap Perkembangan Peserta Didik**

Perkembangan peserta didik, dipengaruhi oleh berbagai faktor yakni hereditas, lingkungan proses perkembangan, dan anugerah sang Kuasa. Untuk faktor lingkungan, peranan tripusat pendidikan itulah yang paling menentukan, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama untuk mencapai tujuan pendidikan yakni membangun dan menyiapkan sumber daya manusia pembangunan yang bermutu. Dan agar tercipta tujuan pendidikan tersebut maka hendaklah lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat bersama-sama berperan aktif dalam hal memberikan pelatihan, pengajaran, pembimbingan, yang nantinya akan membantu anak-anak / peserta didik menemukan jati dirinya dengan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan anak-anak.

Setiap pusat pendidikan dapat berpeluang memberikan kontribusi yang besar dalam ketiga kegiatan pendidikan, yakni:

-  Pembimbingan dalam upaya pemantapan pribadi yang berbudaya.
-  Pengajaran dalam upaya penguasaan pengetahuan.
-  Pelatihan dalam upaya pematangan keterampilan.
-  Saling Pengaruh antara Tripusat Pendidikan dengan Perkembangan Peserta Didik.

Disamping peningkatan kontribusi setiap pusat pendidikan terhadap perkembangan peserta didik, diprasyaratkan pula keserasian kontribusi itu, serta kerja sama yang erat dan harmonis antar tripusat tersebut berbagai upaya dilakukan agar program-program pendidikan dan setiap pusat pendidikan tersebut saling mendukung dan memperkuat antara satu dengan lainnya. Salah satunya dengan muatan lokal, beberapa tujuan yang lebih rinci dari muatan lokal tersebut yang dapat dikategorikan dalam dua kelompok, sebagai berikut

***1. Tujuan-tujuan yang segera dapat dicapai, yakni:***

- ❖ *Bahan pengajaran lebih mudah diserap oleh murid.*
- ❖ *Sumber belajar di daerah dapat lebih dimanfaatkan untuk kepentingan pendidikan.*
- ❖ *Murid dapat menerapkan pengetahuan untuk memecahkan masalah yang ditemukan di sekitarnya.*
- ❖ *Murid lebih mengenal kondisi alam, lingkungan sosial, dan lingkungan budaya yang terdapat di daerahnya.*

***2. Tujuan-tujuan yang memerlukan waktu yang relatif lama untuk mencapainya yakni:***

- ❖ *Murid dapat meningkatkan pengetahuan mengenai daerahnya.*
- ❖ *Murid diharapkan dapat menolong orangtuanya dan menolong dirinya sendiri dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.*
- ❖ *Murid menjadi akrab dengan lingkungannya dan terhindar dari keterasingan terhadap lingkungannya sendiri.*

**Lingkungan Pembelajaran Yang Efektif**

Terjadinya proses pembelajaran yang kondusif tidak terlepas dari tersedianya lingkungan pembelajaran yang efektif pula. Lingkungan Pembelajaran meliputi beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Management Kelas Kontribusi antara strategi guru dalam manajemen kelas meliputi tingkat kehadiran, peraturan sekolah dan kelas, respon guru terhadap pendapat siswa, instruksi yang memperbaiki suasana belajar siswa
- 2) Persistensi dari Masalah Manajemen Orang tua, pemimpin sekolah dan guru telah mengidentifikasi kedisiplinan siswa adalah masalah kritis di sekolah dan pemimpin dalam



kelas pun mendukung pernyataan tersebut. Beberapa peninjauan menemukan lebih dari 50% siswa yang tidak diberikan tugas tiap waktu. Guru pemula menandai management adalah masalah utama.

***Tujuan dari pengaturan kelas, yaitu:***

- 1) Ketika guru mengatur kelas mereka, mereka memiliki dua tujuan penting. Pertama membuat pengajaran berbasis lingkungan yang terbaik.
- 2) Tujuan kedua dari pengaturan kelas adalah untuk mengembangkan respon siswa dan peraturan diri. Sistem pengaturan yang efektif membantu siswa menumbuhkan kemampuan mereka untuk mengatur pengajaran dan mengontrol diri.

***Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam membuat perencanaan kelas, meliputi:***

- 1) Karakteristik siswa
- 2) Prosedur penstabilan, Penerapan prosedur intensitas siswa akan ikut pada aktivitas sehari-harinya seperti bagaimana siswa menyelesaikan ujian. Bagaimana meraut pensilnya, bagaimana membuat transisi dari aktivitas yang satu dan aktivitas lainnya. Standar perbaikan perilaku seperti mendengarkan seseorang ketika berbicara.
- 3) Lingkungan fisik
  - ❖ Penglihatan kedepan ruangan harus disusun sehingga semua siswa dapat melihat ke papan tulis, OHP dan tampilan yang lain.
  - ❖ Keterjangkauan untuk meningkatkan area lintas tinggi seperti rautan pensil, pintu kelas dan daya tampung ruang serta harus dijaga kebersihan dan terpisah dengan yang lain.
  - ❖ Untuk sekolah dasar (SD) harus mempunyai tempat menyimpan pekerjaannya di dalam laci tanpa diganggu oleh siswa lain.
- 4) Pembuatan peraturan yang efektif
  - ❖ Rencanakan pelan-pelan tata cara kelas kamu dan aturan sebelum tahun dimulai.
  - ❖ Pikirkan pembangunan setingkat dengan siswa kamu dalam persiapan dan mengajar aturan mengajar dan tata caranya.

***Peraturan kelas dan sekolah mempunyai syarat-syarat sebagai berikut:***

**1. Konsisten**

Peraturan kelas dan sekolah harus konsisten. Contoh: jika sekolah menghendaki siswa di luar kelas maka dengan sendirinya guru harus mempertegasnya.

**2. Keteraturan**

Peraturan harus jelas sehingga tidak bermakna ganda.

**3. Rasional**

Harus jelas dan masuk akal

***Rencana tata cara dan aturan dalam kelas, dengan langkah-langkah sebagai berikut:***

- I. Tata cara atau aturan kelas dibuat sebelum masuk sekolah hari pertama.
- II. Guru dan orang tua menyiapkan aturan dan segala kebutuhan untuk siswa. Antara lain: tentang tata cara membuat tugas, bagaimana kertas-kertas disiapkan dan lain-lain.
- III. Guru matematika menyediakan sebuah tulisan daftar aturan sebelum dia mulai pelajaran pada hari pertama. Dia kemudian meminta siswa untuk memberi masukan sebagai tambahan. Aturan-aturan tersebut diperlukan di kelas sehingga kelas sebagai tempat yang baik untuk belajar.
- IV. Setelah membuat peraturan sesuai dengan syarat-syarat yang benar, maka yang dilakukan selanjutnya adalah mengajarkan peraturan dan cara menjalankannya.
- V. Peraturan dibuat sesuai tingkatan siswa.  
Keteguhan seorang guru dapat membantu siswa dalam membangun tanggung jawabnya. Demokrasi seorang guru merupakan kemampuan guru dalam menggabungkan kepedulian dan keteguhan.

*Keteguhan seorang guru dapat membantu siswa dalam membangun tanggung jawabnya. Demokrasi seorang guru merupakan kemampuan guru dalam menggabungkan kepedulian dan keteguhan. Beberapa karakteristik dari sebuah demokrasi guru adalah :*

1. Kelasnya teratur dan dibatasi oleh bangunan.
2. Siswa-siswa telah memelihara setiap aturan.
3. Dia menyediakan pimpinan pada keduanya yakni mematuhi perintah dan memandu pelajaran.
4. Dia menggunakan aktivitas belajarnya untuk mempromosikan sebuah suasana pada hak milik dan kepunyaan.

Contoh:

Penyusunan aturan pada mata pelajaran keterampilan dan ilmu Ilmu Pasti

- ✚ Pikirkan lingkungan fisik kamu dalam perencanaan tata cara dan aturan.
  - ✚ Pada tingkat keenam guru menyusun kursi siswa karena itu mereka bertatap muka jauh dari jendela kelas. Pada saat itu siswa melakukan pembelajaran langsung ke lingkungan atau di lapangan.
  - ✚ Untuk ilmu ukur, guru mempunyai memindahkan kegiatannya ke ruangan tamu karena ruangan itu tidak ditutup papan tulis.
  - ✚ Menjelaskan kepada siswa tentang berkebiasaan dan tata cara kelas kamu.
- Pencegahan masalah
- ✚ Karakteristik guru, guru efektif biasanya mempunyai tiga karakteristik umum, adalah:
    - 1) Kepedulian,
    - 2) Keteguhan,
    - 3) Demokrasi
  - ✚ Permulaan tahun ajaran,
  - ✚ Pengelolaan keterampilan yang sesungguhnya,
  - ✚ Komunikasi dengan orang tua.
  - ✚ Memelihara suasana kelas
  - ✚ Mendengar dan mencoba untuk melihat apa pengharapan dari seorang siswa.
  - ✚ Menciptakan sebuah keamanan dan melindungi lingkungan pembelajaran.
  - ✚ Membantu pekerjaan sekolah dengan membuat suasana pembelajaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bimbaum,Robert.*Management fads in higher education*.san fransisco:Jossey-Bass,2000.
- Parek,Udai,(1984),*Perilaku Organisasi*,Jakarta:Pustaka Binaman Pressindo(Seri Manajemen No.98 PPM).
- Adam Ibrahim,I.,(1983),*Perilaku Organisasi*,Bandung:Sinar Baru.
- Sudijono, Anas. 1996. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. PT. Raja Grafindo Persada,
- Arikunto, Suharsimi, 1997. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Bumi Aksara: Jakarta
- Purwanto, Ngalim. 1997. *Prinsip-Prinsip Dan Teknik Evaluasi Pengajaran*, PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Daryanto, M. 2001. *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta